



Uruguay
Presidencia

<>agesic

GUÍA PARA EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GOBIERNO DIGITAL

Oficina de Proyectos de Agesic

Versión 2

Año 2021



INTRODUCCIÓN

Esta *Guía para diseñar y formular proyectos de Gobierno Digital* presenta una serie de recomendaciones, métodos y herramientas que el equipo de proyecto podría utilizar al momento de iniciar un proyecto y planificar su ejecución.

Se asume que quien lee conoce los conceptos básicos que definen a un proyecto. Sin embargo, se recomienda en todos los casos la lectura de *la [Guía de fundamentos para proyectos de Transformación Digital](#)*, también publicada por Agestic, en la cual se presentan los conceptos básicos de metodología de gestión de proyectos y las características de los proyectos de un Gobierno Digital.

Estos documentos forman parte del portafolio de servicios, productos y soluciones que Agestic desarrolla y ofrece a la ciudadanía en forma pública y libre.

La guía contiene información y ejemplos desarrollados por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agestic, a partir de su conocimiento y experiencia profesional en dirección de proyectos y en el diseño y ejecución de metodologías de gestión de proyectos para diversas organizaciones, así como de la interacción y aprendizaje de otros consultores y organizaciones dedicadas a la materia.

La guía tiene la intención de constituirse como una lectura sencilla y práctica, de modo que pueda ser aplicada de inmediato en cualquier iniciativa que se desee desarrollar. Para profundizar en los temas mencionados, se recomienda realizar otras capacitaciones y cursos sobre gestión de proyectos presenciales o virtuales y estudiar los marcos de referencia o estándares más reconocidos, como, por ejemplo, la *Guía de fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK) y la *Guía Práctica Ágil*, ambos documentos publicados por el *Project Management Institute*. (PMI.org). Estos y otros documentos similares están disponibles en el [sitio de PMI](#).

Este es un documento en constante mejora, abierto a los comentarios, sugerencias y críticas que la comunidad de personas interesadas en la dirección de proyectos quiera aportar, con el objetivo de mejorar su calidad y de proveer una herramienta más que facilite una mejor ejecución de los proyectos.

Por consultas, informaciones y comentarios: oficinadeproyectos@agesic.gub.uy

Este documento ha sido elaborado por la División Oficina de Gestión de Proyectos de Agestic.

Usted es libre de copiar, distribuir, comunicar y difundir públicamente este documento, así como hacer obras derivadas, siempre y cuando tengan en cuenta citar la obra de forma específica y no utilizarla para fines comerciales. Toda obra derivada de esta deberá ser generada con estas mismas condiciones.

Versión: 2.0 - setiembre de 2021

Agestic - Presidencia de la República - <https://www.gub.uy/agesic>

INTRODUCCIÓN	2
Capítulo 1- Glosario de conceptos básicos sobre proyectos	5
Parte 1: fundamentos de gestión de proyectos	6
Parte 2: Características de los proyectos de Gobierno Digital	10
Capítulo 2- Preparación e inicio del proyecto	13
Plantillas sugeridas para el diseño y formulación de proyectos	14
Actividades de la etapa de preparación e inicio	14
<i>Conformar equipo de trabajo inicia</i>	16
Plantilla 01-Acta_de_constitucion.odt	17
Capítulo 3 - Diseño y planificación del proyecto	19
Actividades de la etapa de diseño y planificación del proyecto	20
Identificar y analizar los interesados (<i>stakeholders</i>).....	21
Plantilla 02-Análisis_interesados.odt	22
Definir el alcance y el objetivo del proyecto	26
Plantilla 03-EDT y Requisitos_de_Entregables.odt	29
Recomendaciones para enunciar correctamente un objetivo de proyecto	31
Plantilla 04_solicitud_de_cambio.odt	33
Identificar y planificar la gestión de riesgos y oportunidades	34
Plantilla 05_lista_identificación_de_riesgos.odt	39
Plantilla 06_gestion_riesgos_oportunidades.ods	40
Plantilla 06_gestion_riesgos_oportunidades.ods	42
Planificar las comunicaciones en el proyecto	44
Plantilla 07_Plan_de_comunicaciones.odt	45
Desarrollar el cronograma del proyecto.....	50
Plantilla 08_Ejemplo_cronograma.ods	53
Planificación del presupuesto del proyecto.....	54
Plantilla 09_Plan_presupuestal_del_proyecto.ods.....	54
Indicadores de calidad del proyecto	55
Calidad del proyecto y de los entregables	55
Planificar el aseguramiento de la calidad	56
Características de un indicador	57
Tipos de Indicadores del proyecto	57
Matriz de definición de indicadores del proyecto	58

Plantilla 10_Matriz_de_definición_de_indicadores.odt	58
Plantilla 11_Informe_Avances_del_Proyecto.ods	60
Formulación del proyecto	61
Plantilla 12_Formulación del proyecto.odt	62
Lanzamiento del proyecto.....	63
Consideraciones finales	64
Ejecución, control y cierre del proyecto.....	64
Inicio de la etapa de ejecución del proyecto.....	64
Inicio del proceso de control y monitoreo del proyecto	64
Cierre del proyecto o de la fase	66
Otros materiales sobre gestión de proyectos de Gobierno Digital.....	67

Capítulo 1-

Glosario de conceptos básicos sobre proyectos

Parte 1: fundamentos de gestión de proyectos

Este capítulo resume los principales conceptos y definiciones presentados en la ***Guía de fundamentos para proyectos de Transformación Digital***. Referirse a dicha guía para profundizar en los conceptos.

Objetivo del proyecto

El objetivo del proyecto es aquello que se espera del mismo. Se expresa en forma de un entregable final, que representa su cumplimiento. El enunciado de un objetivo debe ser claro, medible, alcanzable y relevante para la organización.

Propósito del proyecto

El propósito del proyecto es su razón o justificación, que motiva al equipo y a la organización. Representa un beneficio o una necesidad mayor a la que el proyecto contribuye a lograr, en forma parcial. Dicha contribución, debe poder medirse.

Interesados (stakeholders)

Los stakeholders o interesados son aquellas personas o grupos que se sienten afectados o pueden afectar al proyecto de alguna forma.

El comportamiento de estos stakeholders puede generar un impacto positivo, negativo o neutro en la ejecución y los resultados y por ello es clave que el equipo de proyecto los tenga en cuenta y desarrolle planes para lograr apoyos o minimizar el impacto negativo.

Patrocinador del proyecto (sponsor)

Quien promueve el proyecto en la organización, vela porque se pueda desarrollar lo mejor posible y sea aceptado.

Generalmente, es una persona con autoridad o medios para conseguir o negociar apoyos de algún tipo en la organización (personas, presupuesto, medios de trabajo). Define lineamientos estratégicos para que el equipo de proyecto.

Comité de Dirección del Proyecto (CDP)

Cuando el proyecto es transversal a la organización o cuando su importancia, riesgo o impacto es muy alto, en lugar de un patrocinador, puede conformarse un Comité de Dirección del Proyecto, integrado por gerencias de alto nivel de las áreas involucradas.

Gerente del proyecto

También conocido como Project Manager (PM), es quien lidera, coordina o es responsable del proyecto.

Gestiona aplicando metodologías, técnicas y herramientas.

Además de asegurar que el proyecto genere valor a la organización.

Equipos de desarrollo de entregables

Son las personas que deben diseñar, planificar, construir y presentar cada uno de los entregables del proyecto. Cada equipo aplica sus propios conocimientos, técnicas, metodologías y formas de trabajo; siempre coordinados y monitoreados por el equipo de gestión del proyecto.

Equipo de apoyo para la gestión del proyecto

Consiste en una o más personas que colaboran con la gerencia cuando su disponibilidad o la complejidad del proyecto sobrepasan su capacidad de gestión.

Dicho equipo cuenta con personas que se dedican a ciertas actividades (comunicación, gestión de riesgos, seguimiento del cronograma, gestión del presupuesto, monitoreo de indicadores, etc.). El equipo puede variar su conformación según las actividades y el momento del proyecto.

Asesores y apoyo externo al proyecto

Son personas, grupos o instituciones que ofrecen su experiencia y su conocimiento para asesorar al equipo de gestión o a alguno de los equipos de desarrollo. A veces, además, apoyan al equipo de gestión en actividades de auditoría de calidad o de control de algunos entregables.

Restricciones del proyecto

Son definiciones o pautas que limitan el resultado final del proyecto y la forma de conseguirlo. Generalmente, son dispuestas por autoridades de la organización (incluyendo al patrocinador) o por exigencias externas (legislación, cultura nacional, compromisos con entidades financieras o grupos sociales, etc.).

Las restricciones que siempre están en los proyectos, aunque no las únicas, son:

- Alcance del proyecto (entregables, requisitos).
- Duración del proyecto o fecha de finalización.
- Presupuesto del proyecto.
- Calidad del proyecto (cumplimiento de los requisitos del alcance).

Supuestos del proyecto

Son condiciones fuera del control del equipo de proyecto, que se asumen como válidas para poder ejecutar el proyecto y lograr el objetivo esperado. Si alguna de estas condiciones cambia, se deberá analizar el impacto del cambio y revisar la planificación del proyecto.

Riesgos del proyecto

Los riesgos son situaciones o comportamientos que, de cumplirse, tendrán un impacto negativo en el proyecto o en un entregable.

Cada riesgo es evaluado por el equipo de proyecto según su nivel de riesgo, que es un valor que se obtiene a partir de una evaluación del impacto y de la probabilidad del riesgo.

El equipo de proyecto debe buscar la forma de minimizar el impacto y la probabilidad de los principales riesgos, en beneficio del proyecto.

Oportunidades para el proyecto

Son situaciones o comportamientos que, de cumplirse, tendrán un impacto positivo en el proyecto o en un entregable.

El equipo puede gestionar las oportunidades usando técnicas similares a los riesgos, midiendo el nivel de oportunidad (impacto y probabilidad).

Su objetivo es maximizar el impacto y la probabilidad en beneficio del proyecto.

Áreas de conocimiento en los proyectos

La gerencia del proyecto y su equipo deben emprender varias actividades o procesos de gestión en diversos aspectos del proyecto para controlar y asegurar el logro de los objetivos.

Según el *Project Management Institute*, la persona que gerencia el proyecto, sola o con la colaboración de un equipo, deberá gestionar las siguientes áreas de conocimiento: alcance, interesados, cronograma, costos, calidad, recursos materiales y humanos, comunicaciones, riesgos y oportunidades, adquisiciones e integración.

Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)

Una Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office o PMO) tiene un rol formal o informal que es cumplido por una o más personas, con el cometido de monitorear y apoyar a un conjunto de proyectos y a la organización en general.

Programa de proyectos

Un programa representa un conjunto de proyectos relacionados entre sí, ya sea porque comparten recursos similares, porque existe dependencia entre sus entregables o, principalmente, porque aportan a un objetivo común, generalmente, a un objetivo o meta estratégica. El programa es controlado por un gerente de programa, eventualmente con apoyo de la Oficina de Gestión de Proyectos de la organización o de una específica para el programa.

Portafolio de proyectos

Un portafolio de proyectos es el conjunto de proyectos y programas de una organización (la institución, un área o sector), no necesariamente relacionados entre sí, pero que contribuyen a los objetivos de dicha organización.

El portafolio puede ser monitoreado y coordinado por un gerente o supervisor operativo, pero la tendencia indica que es más conveniente designar una Oficina de Gestión de Proyectos para tales fines.

Subproyectos

Desarrollar cada entregable puede considerarse como un proyecto en sí mismo, cuyo objetivo es el propio entregable que aporta al objetivo del proyecto principal y en el cual se aplican las mismas actividades de planificación, diseño, control y entrega. Puede requerir designar un equipo, con el correspondiente líder, que reportará avances e información a la gerencia del proyecto.

Proyectos gestionados en forma predictiva

Son proyectos con un objetivo claro y concreto, que se desempeñan en entornos estables sin muchos cambios. Se los conoce como proyectos gestionados en forma tradicional.

Se hace una planificación inicial de todo el proyecto, actividades, entregables y objetivo. Se supone un objetivo claro, concreto y que no va a sufrir cambios. A lo largo del proyecto se revisan los desvíos y se hacen los ajustes necesarios. La gestión es realizada por roles clásicos, como el gerente del proyecto, el patrocinador, el equipo de apoyo y el equipo de desarrollo.

Etapas en un proyecto predictivo

Generalmente, el proyecto atraviesa un conjunto de etapas con objetivos y entregables específicos. Comúnmente, podemos identificar las siguientes etapas: preparación e inicio, diseño y planificación, ejecución y control, cierre y pasaje a producción.

Proyectos gestionados en fases (incrementales - iterativos)

Son proyectos que se inician con algún nivel de incertidumbre o riesgo de factibilidad en alguno de sus entregables, incluyendo el propio objetivo final.

Se divide el proyecto original en ciclos o fases, que se gestionan como proyectos más acotados y por ello más factibles y fáciles de planificar y gestionar. Se dejan las incertidumbres y riesgos para fases posteriores. A veces, una fase genera resultados que eliminan o minimizan el riesgo de la siguiente fase.

*Proyectos
gestionados en
forma ágil
(adaptativos -
incrementales)*

Aplica en entornos muy cambiantes, en los cuales las características del objetivo o la forma de llegar a él no son claras y pueden cambiar rápidamente debido a las transformaciones del entorno y los requerimientos de los *stakeholders*.

No hay una planificación completa del proyecto. Se trabaja en iteraciones (*sprints*) de pocos días. En cada iteración se revisa lo hecho en la anterior, se planifica y desarrolla un entregable muy concreto y de alcance mínimo, pero de alto valor a la organización.

Se aplican metodologías claramente definidas, como Scrum y Kanban, entre otras.

*Proyectos
gestionados en
forma híbrida o
mixta*

Se planifica el proyecto a nivel general, como si fuera predictivo o en fases. Se designa un equipo de gestión del proyecto con roles tradicionales.

Cada entregable se planifica y desarrolla en forma predictiva o ágil, según las características del entregable y el grado de cambio en el entorno. La gestión del entregable se realiza con los roles comunes a la metodología ágil seleccionada o en forma tradicional, según sea más conveniente. El equipo ágil del entregable rinde cuentas al equipo de gestión de proyecto.

Parte 2: Características de los proyectos de Gobierno Digital

*Gobierno
Digital*

Se entiende por **Gobierno Digital** el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en los órganos de la Administración Pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a las personas, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de la ciudadanía.

Propósito de los proyectos de Gobierno Digital

Los proyectos de Gobierno Digital, como todos los demás del organismo, deben aportar valor a un propósito que está más allá de su objetivo. Generalmente, este propósito es un objetivo estratégico del Plan Estratégico de Gobierno Digital y en forma más general, estos objetivos contribuyen a los tres pilares de la definición de Gobierno Digital:

- Mejorar la información y los servicios que se ofrecen a las personas.
- Orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública.
- Incrementar la transparencia del sector público y
- Promover la participación activa de la ciudadanía.

Gestión del Gobierno Digital

Para implementar acciones de Gobierno Digital, los organismos deben desarrollar un plan estratégico para un período de algunos años, que se traduce en Planes Operativos Anuales (POA).

Para gestionar el portafolio de proyectos de Gobierno Digital, se recomienda que el organismo designe a una persona responsable de Gobierno Digital, que actúe de forma transversal a toda la organización. También se pueden establecer otros roles, como la Oficina de Gestión del Gobierno Digital o el auditor de Gobierno Digital.

Grupos de interés en proyectos de Gobierno Digital

Podemos resumir cuatro grandes estrategias para los proyectos de Gobierno Digital, cada una con *stakeholders* bien específicos:

- **Gobierno a ciudadano (G2C)** - Entrega de productos y servicios para la ciudadanía. Soluciones de participación ciudadana y transparencia.
- **Gobierno a empleados (G2E)** - Mejoras en la gestión del organismo, el clima organizacional, la comunicación y las aptitudes de los funcionarios.
- **Gobierno a gobierno (G2G)** - Intercambio de información, procesos transversales, optimización de recursos.
- **Gobierno a empresas (G2E)** - Relacionamiento con proveedores y empresas clientes, gestión más eficiente, reducción de costos, insumos y productos con valor.

*Restricciones y
riesgos de los
proyectos de
Gobierno Digital*

Los proyectos de Gobierno Digital suelen ser más sensibles a ciertas restricciones y riesgos relacionados con la forma burocrática, tradicional y poco ágil de los organismos.

En la *Guía de fundamentos de proyectos de Gobierno Digital* se mencionan varias situaciones que suelen suceder al implantar proyectos en el gobierno:

- Retrasos producidos por decisiones tomadas desde la estructura del organismo o entre varios organismos.
- Limitaciones legales para las adquisiciones y toma de ciertas decisiones sobre el proyecto.
- Dependencia alta de proveedores, exigiendo contratos más efectivos y mayor monitoreo de su actuación.
- Dificultades para cumplir con plazos, niveles de calidad y presupuesto, lo que exige un mayor control preventivo del equipo de gestión.
- Los proyectos pueden generar oportunidades a otras áreas que no disponen de recursos o mandatos, pero que pueden apoyar al proyecto con recursos o colaboración en la toma de decisiones.

*Requisitos para
los entregables*

Los proyectos de Gobierno Digital producen resultados que de alguna forma terminan impactando en el servicio que se ofrece a la ciudadanía. Al mismo tiempo, suelen exponer trámites e información sensible que podría ser blanco de ataques cibernéticos.

Al momento de definir los entregables, sus restricciones y requerimientos, se recomienda tener en cuenta varios temas:

- Diseño de sitios web (accesibles, responsivos y que cumplan con la normativa de Acceso a la Información Pública).
- Generar datos en formato abierto para ser utilizados por la ciudadanía.
- No divulgar datos personales, acorde a la normativa correspondiente.
- Disponer de una infraestructura y métodos de desarrollo de software que cumplan con los marcos de Seguridad de la Información y en particular con los de Ciberseguridad.
- Desarrollo de contratos adecuados que minimicen los riesgos con los proveedores y los productos que ellos generarán.
- Planes de gestión del cambio organizacional para promover un contexto de apoyo al proyecto incluso antes de iniciarse formalmente y luego de su finalización.

Capítulo 2- Preparación e inicio del proyecto

Plantillas sugeridas para el diseño y formulación de proyectos

A lo largo de esta guía se mencionarán, como herramientas auxiliares y de apoyo a las tareas, una lista de formularios que son conocidos como plantillas de gestión (o *templates*, en su versión en idioma inglés). Si bien las principales pueden ser encontradas y descargadas de varios sitios de internet, [en el sitio de Agesic](#) hay un conjunto de plantillas que son libres para descargar y que cada uno luego pueda personalizar según sus necesidades.

Actividades de la etapa de preparación e inicio

A efectos de esta guía, se seguirá la recomendación de trabajar con [proyectos gestionados en forma híbrida o mixta](#). De esta forma, se considerará que el proyecto tiene un ciclo de vida formado por cuatro etapas.

La primera etapa es la preparación, y tiene el objetivo de conformar un primer **equipo del proyecto** o, por lo menos, un gerente de proyecto que interactúe con el patrocinador del proyecto y otros actores, como la Oficina de Proyectos y funcionarios de las áreas o sectores involucrados en el proyecto.

La etapa culmina con la aprobación de un Acta de constitución del proyecto, que contiene una primera aproximación, todavía a un nivel muy general y poco detallada, sobre lo que el proyecto efectivamente podrá lograr.

La elaboración del Acta de constitución debe ser un proceso breve, principalmente de conocimiento de la situación actual. En la siguiente etapa se realizará un análisis detallado y más profundo de la factibilidad del proyecto.

Las siguientes son las principales actividades de esta etapa:

[AM1]



A continuación, se explican cada una de estas actividades.

*Designar
patrocinador y
gerente del
proyecto*

- Generalmente, quien patrocina suele formar parte de la dirección o la gerencia del área en la cual un proyecto se desempeña. Esto queda documentado en el Plan Estratégico de la organización o del área, en caso de que exista.
- La decisión de cuándo comenzar el proyecto está determinada por una fecha del Plan Estratégico, por una decisión del patrocinador y a veces por una propuesta de la Oficina de Proyectos, cuando detecta que están dadas las condiciones para iniciarlo.
- El patrocinador debe designar al gerente de proyecto y, en lo posible, a una o más personas que podrán ayudarlo en la gestión o en el desarrollo de entregables. Generalmente, son personas que responden al patrocinador en forma directa o indirecta
- Luego de haber realizado un diseño y planificación más detallado, el equipo de proyecto se completa con personal de otras áreas o contratado.
- La incidencia del patrocinador es clave para el desempeño del proyecto.

*Conformar
equipo de
trabajo inicial*

Además de las personas que pudieron haber sido designadas para integrar el equipo, es posible que se detecten otros actores que deberían participar de alguna forma en el proyecto.

Quien patrocina, podría realizar las negociaciones necesarias o autorizar contrataciones para que a corto plazo se conforme un equipo adecuado, sobre todo para las etapas de planificación y ejecución del proyecto.

*Relevar
contexto del
proyecto*

Quien gerencia el proyecto deberá establecer una o más reuniones con el patrocinador y otros actores de la organización para entender qué se espera del proyecto y de qué forma va a iniciarse.

Dado que pudo transcurrir un tiempo largo desde el momento en que se decidió implementar un proyecto y el momento en que efectivamente este comienza, es necesario confirmar de nuevo las condiciones en que lo hace.

La gerencia del proyecto deberá relevar:

- La necesidad o **propósito** de la organización que da origen a la implantación del proyecto.
- Qué **entregables** se espera construir con el proyecto; esta información será objeto de un análisis de factibilidad más detallado en la etapa de diseño y planificación.
- Qué **restricciones** de recursos existen (personas, presupuesto, equipamiento, plazo).
- Cuáles son los primeros interesados o *stakeholders* que serán afectados de alguna forma con el proyecto.
- Otros factores que pueden incidir, como limitaciones legales, cultura de la organización, historia y resultados de otros proyectos similares, limitaciones geográficas, etc.

*Crear y
aprobar
el Acta de
constitución*

El **Acta de constitución** es el documento que recopila la información relevada hasta el momento por quien gerencia y por quien patrocina el proyecto y su contenido es acordado entre ambas partes, salvo que exista un modelo dado por la Oficina de Gestión de Proyectos o usado por otros proyectos de la organización.

Formaliza en la organización la existencia del proyecto y su inicio, designa al gerente y establece algunas condiciones y resultados esperados.

El documento debe estar firmado por el patrocinador, en señal de conformidad con su contenido (independientemente de si fue escrito por el gerente de proyecto).

Por lo general, incluye la siguiente información:

- Objetivos esperados del proyecto (entregables finales).
- Propósito y justificación del proyecto.
- Información sobre el proyecto (plazos, personas, riesgos, etc.).
- Firma del patrocinador o comité de dirección.

Plantilla 01-Acta_de_constitucion.odt



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Cuando en la organización existe una *Oficina de Gestión de Proyectos*, esta se encarga de realizar las acciones administrativas de registro y apoyo al inicio del proyecto:

- Asignación y organización de carpetas públicas y privadas para el proyecto.
- Creación de usuarios, direcciones de correo y permisos sobre carpetas y sistemas.
- Seleccionar los modelos de plantillas a utilizar, explicar cómo es la metodología de gestión y acordar cómo será el trabajo conjunto entre la OGP y el equipo.

En caso de no existir la OGP, el equipo y el patrocinador deberán establecer estas acciones.

Por último, es necesario comunicar a la organización sobre el inicio del proyecto y lo que hasta este momento se conoce (el Acta de Constitución).

- Esta comunicación solo intenta acotar las expectativas y el impacto de la resistencia al cambio hasta el momento en que el proyecto esté totalmente definido (en la siguiente etapa).
- Por lo tanto, esta comunicación **no es** la mayormente conocida como *Lanzamiento del Proyecto (kick off)*, pues en esta última sí se describe la propuesta con mayor detalle, luego de un análisis pormenorizado y se invita a los *stakeholders* relevantes del proyecto.

Esta primera comunicación tiene como principal objetivo dar a conocer la iniciativa, sin mayores detalles aún, y que habrá un equipo que comenzará a tener reuniones y otras actividades de relevamiento. Podría realizarse a través de una publicación en intranet, una cartelera o alguna reunión informal.

En lo posible, se aconseja evitar el correo electrónico, pues suele ser origen de malas interpretaciones, además de no asegurar que el mensaje sea leído..

Capítulo 3 - Diseño y planificación del proyecto

Actividades de la etapa de diseño y planificación del proyecto

La etapa de diseño y planificación comienza cuando quien patrocina aprueba y da difusión al Acta de constitución del proyecto. El principal objetivo de esta etapa es analizar con mayor detalle los distintos componentes del proyecto y su contexto y presentar un documento de **Formulación del proyecto** que establece, entre otros datos, el objetivo real, indicadores de metas y calidad, entregables, recursos y un cronograma de alto nivel.



[s2]La **formulación del proyecto** es el resultado de varias actividades que se ejecutan sin un orden predeterminado y, en general, en paralelo, donde en base a aproximaciones sucesivas se va afinando el contenido hasta llegar a un estado con suficiente información para tomarla como la base en la que empieza la ejecución y desarrollo de entregables.

Tras la aprobación de la formulación del proyecto, se suele realizar el **lanzamiento del proyecto (kick off)** en la organización, que es una instancia de comunicación

masiva y detallada sobre el proyecto, delimitando las expectativas de la organización y buscando más apoyos para la siguiente etapa (ejecución).

Identificar y analizar los interesados (*stakeholders*)

Como se definió en la *Guía de fundamentos de proyectos de Gobierno Digital*, los interesados son las personas y grupos que tienen algún tipo de interés o pueden ejercer un impacto sobre el proyecto, sea positivo, negativo o neutro. En dicha guía se presentan los distintos grupos de interesados y sus características.



Ejemplos de impacto o interés de los *stakeholders*:

- Pueden asesorar sobre los objetivos y entregables y las formas de alcanzarlos.
- Pueden proponer ideas que el equipo no había considerado.
- Pueden identificar posibles riesgos al proyecto y dar pistas o ayudar a gestionarlos.
- Pueden apoyar al proyecto con recursos o con alianzas estratégicas, si encuentran beneficios.
- Pueden alentar a la organización para apoyar el proyecto.

- Pueden obstaculizar el desarrollo de algunos entregables y hasta la totalidad del proyecto.

La gerencia del proyecto y su equipo deben identificar la mayor cantidad de interesados posible y, con ayuda del patrocinador y otros colaboradores, entender cuál es su interés, la causa de ella y el valor que tienen para el proyecto. Si bien a lo largo del proyecto se podrán identificar más personas o grupos, así como cambios en los intereses, hacerlo desde el inicio del proyecto es más beneficioso y evita costos y problemas futuros.

El análisis de interesados consiste en tres grandes actividades:

1. Identificar quiénes se interesan por el proyecto.
2. Analizar el tipo de interés, poder e influencia de cada persona o grupo.
3. Planificar acciones según sus intereses.

En cualquiera de las tres actividades es conveniente consultar a personas de la organización que puedan reconocer interesados y su comportamiento.

Planilla para análisis de interesados

Esta herramienta permite registrar los datos de los interesados y las acciones que el equipo de proyecto deberá emprender para gestionarlos. Esta planilla debería tener, por ejemplo:

- Nombre del grupo de interés.
- Posición que podría tener (apoya, neutro, obstaculiza) y el porqué de dicha posición.
- Los recursos que podría ofrecer y el poder en la organización para conseguirlos o detenerlos.
- Acciones que el equipo debe realizar para que apoyen los que están a favor y para lograr cambiar la posición de los neutrales y los que no estarían apoyando.

Plantilla 02-Análisis_interesados.odt



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Esta planilla es de uso interno del equipo, pues podría contener información o referencias sensibles sobre otras personas o áreas. Sin embargo, puede haber un resumen en el documento de formulación (sobre todo, cuál es el tipo de apoyo que esperamos de los *stakeholders*).

Algunas de las acciones para los interesados pueden incidir en el plan de actividades del proyecto (por ejemplo, organizar una campaña de difusión e involucramiento sobre el proyecto) e incluso modificar el alcance del proyecto (incluir entregables que no estaban contemplados al inicio, como, por ejemplo, cursos de capacitación para algunos funcionarios de la organización).

Posible dinámica para identificar la lista de interesados del proyecto

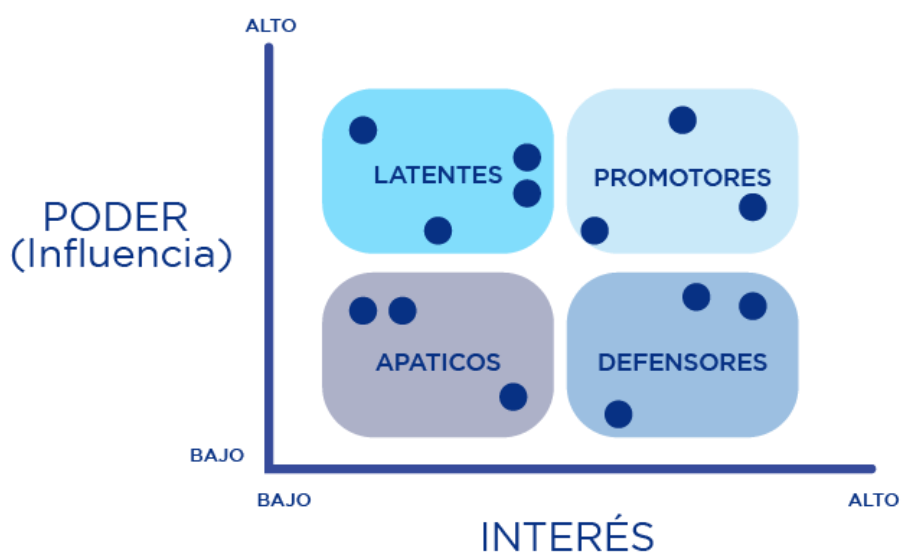
Una técnica muy utilizada para la identificar cuáles podrían ser los interesados es la tormenta de ideas (**brainstorming**):

- Se convoca a un equipo de personas que actualmente tienen algún vínculo con el proyecto.
- Un moderador reparte tarjetas a los participantes.
- Cada uno expresa un interesado por tarjeta.
- El moderador junta las tarjetas y descarta los duplicados.
- Si hay varios interesados que merecen tratamiento común, el moderador deja una sola tarjeta para ese grupo. Si hay una tarjeta que identifica a un grupo que requieren entre ellos distintos tratamientos, sustituye esta tarjeta por otras para los grupos con igual tratamiento

Una vez conformada la lista, hay que copiarla en la plantilla y en grupo completar las demás columnas.

Clasificación de stakeholders según su interés y su poder (influencia) sobre el proyecto

[s3] Otra forma de identificar y clasificar a los interesados y las acciones que se deben adoptar con ellos es la matriz de interés y poder.¹



¹ La matriz fue presentada por primera vez por John Jeston y Johan Nelis, en Business Project Management (2008), Butterworth-Heinemann. Pág. 271 - 276. Actualmente su uso es un estándar ampliamente usado y mencionado en gran cantidad de publicaciones.

CATEGORÍA	POSIBLES ACCIONES A TOMAR
PROMOTORES	Involucrar. Contacto continuo, para informarlos y consultarlos.
LATENTES	Informar. Mantenerlos satisfechos y buscar más interés.
DEFENSORES	Reportar. Mantenerlos informados y actualizados sobre los logros.
APÁTICOS	Monitorear. Contacto frecuente, buscar más interés. Esfuerzo reducido.

Clasificación según la capacidad de influenciar y la adhesión al cambio del proyecto

El HUCMI (Human Change Management Institute) en su Guía HCMBOK (Human Change Management Body of Knowledge), propone una Matriz de Identificación de Interesados con la siguiente clasificación:

Por su capacidad de influenciar en las decisiones y rumbo del proyecto:	
Decisor	Son los principales actores porque toman las decisiones del proyecto. Su participación y compromiso es clave para el éxito de los cambios que generará el proyecto. Ejemplos: el patrocinador, el director general, el director de finanzas.
Influenciador directo	Aunque no tiene poder para decidir en el proyecto, puede influenciar directamente sobre él por sus contactos y prestigio (formador de opinión). Por ejemplo, el director de un área que estará afectada por el proyecto, un gremio, un equipo de auditoría.
Influenciador indirecto	A diferencia del anterior, se mantiene oculto o con un perfil muy bajo. También es un formador de opinión, por lo que hay que identificarlo e involucrarlo en el proyecto. Puede ser un funcionario histórico altamente reconocido, o un agente externo que tiene gran llegada a las altas esferas de la organización.
Espectador	No tiene poder él mismo para influir, pero podría hacerlo si se une a otros formando así un colectivo con poder. Por ejemplo, un usuario del producto, un funcionario que debe realizar una nueva actividad, un ciudadano expectante por el cambio climático.

Por su adhesión al cambio generado por el proyecto:	
Vendedor	Apoya en forma entusiasta al proyecto. Lo promueve en su entorno. Se siente muy motivado de poder participar o contribuir.
Soporte	En la medida que entienda cuál es el propósito o beneficio, está dispuesto a apoyar con trabajo o consejos.
Inestable	Se mantiene en una posición neutral, hasta que se lo convoque. Dependiendo de la forma de contactarlo y el mensaje que el proyecto le ofrezca, apoyará o se resistirá. Según su historia con emprendimientos similares, podría ser catalogado como un probable resistente o un probable soporte.
Saboteador	Puede ser abierto u oculto. El abierto, manifiesta claramente su desconformidad y llega a resistirse activamente. El equipo de proyecto deberá entender las causas y buscar razones que le hagan cambiar de opinión. El saboteador oculto suele manifestarse públicamente a favor o neutral, pero luego realiza acciones que contribuyen a una resistencia al proyecto. Muchas veces se manifiesta luego de finalizado el proyecto, promoviendo que no se aproveche sus resultados, volviendo a la zona de confort de la organización.

Como en todas las técnicas anteriores de identificación y clasificación de *stakeholders*, el equipo deberá establecer acciones para atender cualquiera de estas posturas, promoviendo que las más negativas y neutrales cambien hacia un mayor apoyo o una neutralidad que no afecte al proyecto.

	Decisor	Influenciador directo	Influenciador indirecto	Espectador
Patrocinador	Vendedor			
Director de X área	Vendedor			
Director de X área		Soporte		
Consultor externo			Soporte	
Funcionarios de X área				Soporte
Proveedor			Probable Resistente	
Usuarios (ciudadanía)				Inestable
Sector X especialista		Vendedor		
Funcionarios de X área		Saboteador abierto		

Cuando el número de partes interesadas es muy elevado, es necesario tomar ciertos criterios para priorizar a cuáles hay que atender primero. Para estos casos, el PMI en su guía PMBOK recomienda aplicar la clasificación conocida como **Modelo de Prominencia** (*Saliency Model*, 1997 - Ronald Mitchel, Bradley Agle y Donna Wood).

Este modelo categoriza a los *stakeholders* entre los que tienen uno o más los siguiente atributos:

- Poder- capacidad de influir.
- Relevancia - legitimidad.
- Urgencia.

Y a partir de las combinaciones, categoriza a los interesados en *Latentes*, de poca prioridad de atención (solo un atributo), *Expectantes*, que requieren un seguimiento (dos atributos) y los más *Prioritarios* (tienen los tres) que son con quienes debemos trabajar primero.

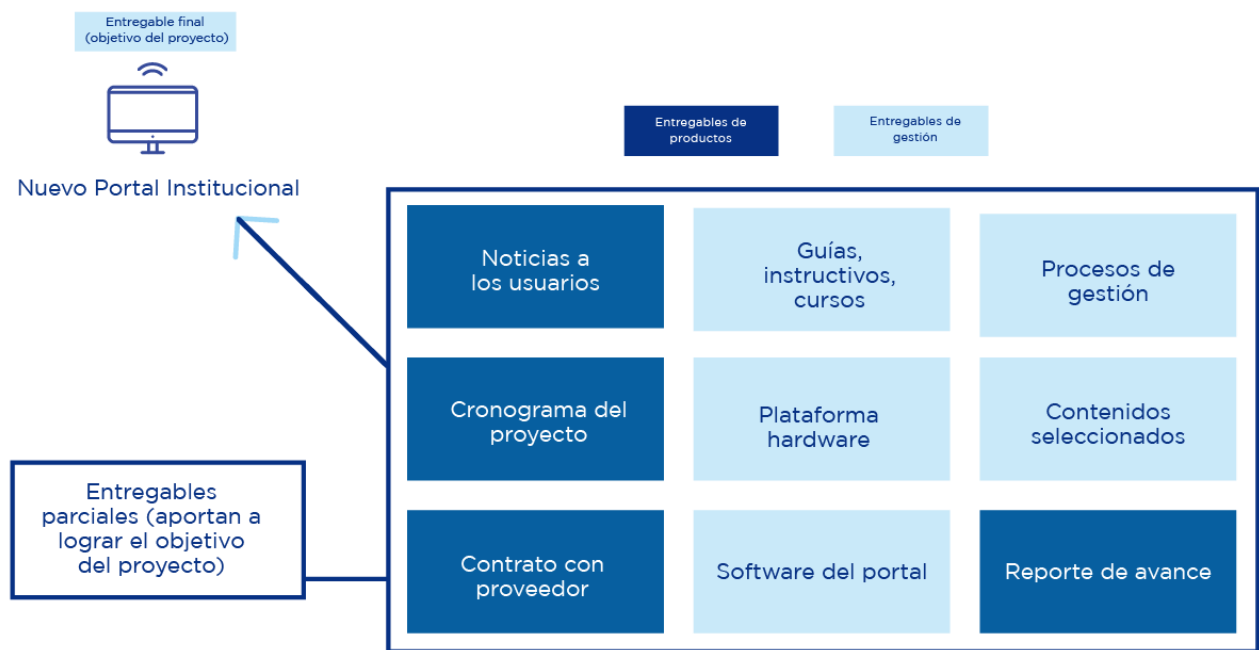
Definir el alcance y el objetivo del proyecto

Alcance del proyecto

El alcance del proyecto está dado por el conjunto de entregables que el proyecto va a construir, considerando las actividades y recursos que se precisan para su construcción.

- El objetivo del proyecto identifica a un ***entregable final***.
- A su vez, para construir este entregable final, el equipo de proyecto identificará una lista de ***entregables intermedios*** que son necesarios para desarrollarlo.
- El equipo de proyecto debe identificar y decidir cuáles son los entregables que están incluidos en el alcance del proyecto. Para ello tendrá como insumos el *Acta de constitución* y todos los demás datos que se relevaron en la etapa de Preparación e Inicio.
- Los entregables pueden dividirse en:
 - ***Entregables de productos y servicios***, que aportan al entregable final. Son los realizados por los equipos de desarrollo, aplicando sus propias técnicas.
 - ***Entregables de gestión del proyecto***, que sirven para controlar que los entregables intermedios y el final se construyan en tiempo y forma. Son los que desarrolla el gerente del proyecto y su equipo de apoyo. Aplican metodologías de gestión de proyectos, como lo presentado en esta guía o construidas específicamente para la realidad de su organización.

La siguiente figura presenta un ejemplo de los tipos de entregables de un proyecto



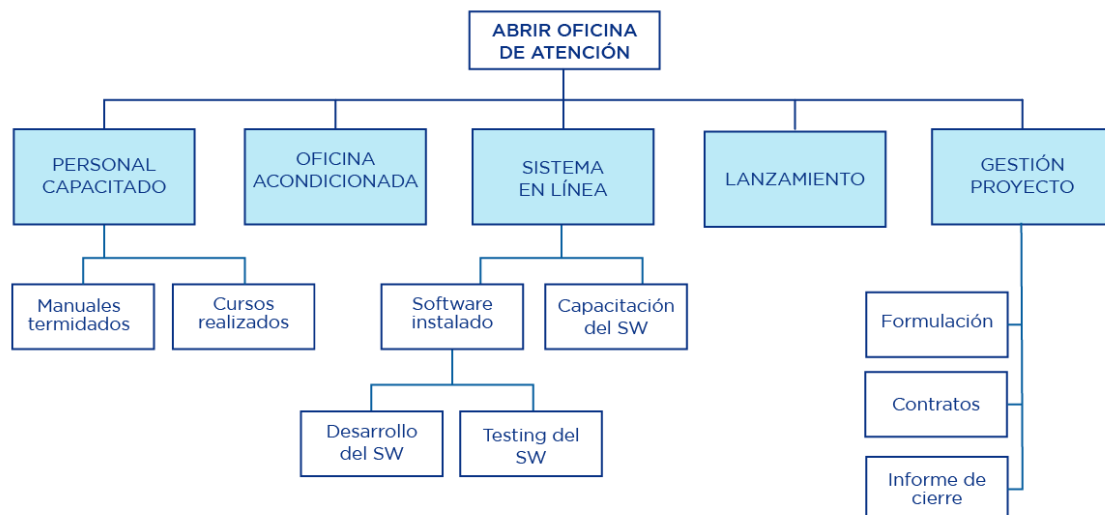
[s4]

Estructura lógica de entregables (EDT)

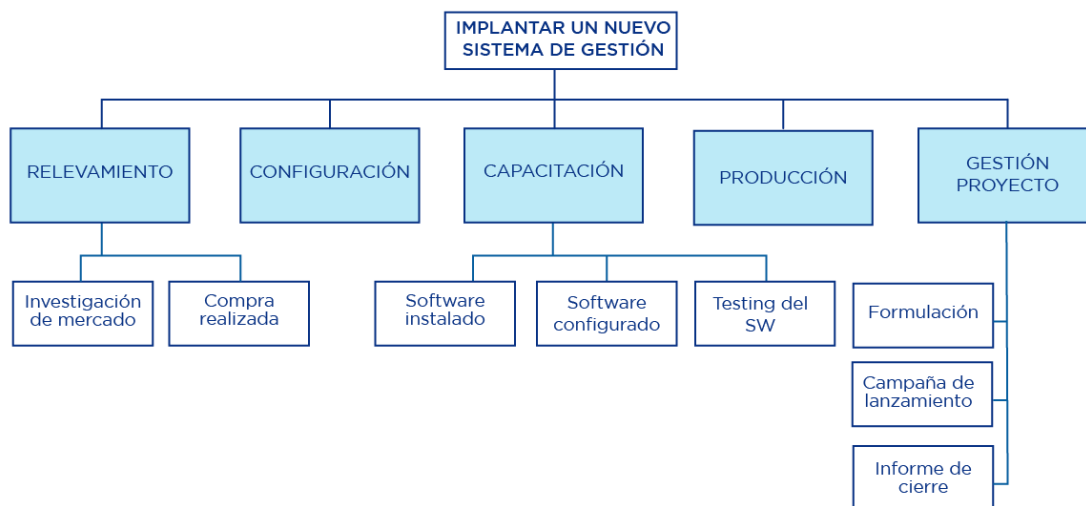
La lista de entregables del proyecto se puede graficar mostrando las relaciones de dependencia que permiten llegar desde los primeros entregables hasta el entregable final que representa el objetivo del proyecto.

Por ejemplo:

[s5]



En otros casos, para mayor claridad se agrupan los entregables según etapa del proyecto que los construye, como se muestra en la siguiente figura:



Beneficios de construir un gráfico de EDT

- Divide un trabajo complejo en unidades más sencillas de analizar y cuantificar.
- Es una herramienta de comunicación y negociación que facilita la comprensión del trabajo, permitiendo explicar mejor por qué se necesitan recursos y cuál es su objetivo final.
- En proyectos que se repiten, una EDT ya construida para proyectos similares funciona como plantilla para los nuevos proyectos. La rama de “Gestión del proyecto” es casi siempre la misma en todas las EDT.

La EDT debe mantenerse lo más simple posible para facilitar su entendimiento. Dividir un proyecto complejo en fases, permite también construir EDT más sencillas y útiles.

Alcance de un entregable y definición de requerimientos

El **alcance de un entregable** se refiere al conjunto de características y funciones que describen al entregable, se trate del entregable final como de los intermedios. Para cada entregable del proyecto, el equipo deberá identificar claramente:

- Requisitos técnicos (estándares, normas, niveles de calidad).
- Metodologías (técnicas, herramientas, sistemas).
- Actividades relacionadas (de alto nivel) y responsable de cada una de ellas.
- Personas (cantidad, disponibilidad, capacidades) necesarias para actividades.
- Presupuesto para la construcción y aseguramiento de calidad del entregable.
- Plazos para las actividades y la finalización del entregable.
- Criterios de aceptación para aprobar el entregable (criterios de calidad).
- Riesgos asociados (y costos para gestionarlos) en construir el entregable.

Los datos que se releven para estos requisitos serán utilizados en las definiciones de otros conceptos del proyecto:

- La lista de actividades, personas y plazos son insumos para construir el cronograma del proyecto.
- La suma de presupuestos de cada entregable (productos o gestión del proyecto) conformará el presupuesto total de proyecto.
- Los riesgos para la construcción de cada entregable serán tenidos en cuenta para el análisis de los riesgos del proyecto en general.
- Los requisitos para considerar que un entregable es aceptado son insumos para definir los indicadores de calidad del proyecto.

Para registrar los datos que definen el alcance del entregable, es posible utilizar una planilla o tabla que se puede completar entre el equipo de gestión, los equipos de desarrollo y otros involucrados.

Plantilla 03-EDT y Requisitos_de_Entregables.odt



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Para definir los entregables de producto, se requiere la actuación de varias personas o grupos:

- El equipo de desarrollo que construirá el entregable define o asesora sobre la metodología de trabajo, estándares a seguir, plazos, riesgos y costos.
- Los *stakeholders* que utilizarán o aprobarán los entregables, definirán los criterios de valores en que el entregable se considera bien realizado.
- El equipo de gestión de proyectos tiene la responsabilidad de registrar los requisitos relevados y asegurar que todos los involucrados los conozcan.

Los entregables de gestión del proyecto son todos aquellos resultados y documentos que se están describiendo para las etapas del proyecto. Ver la *Guía de fundamentos para proyectos de Gobierno Digital* y en este documento [Etapas en un proyecto predictivo](#) para la lista de etapas del proyecto.

Los requisitos de los entregables, pueden estar definidos en la documentación de la metodología de gestión de proyectos de la organización, pueden ser definidos por la oficina de proyectos o, en caso de que ésta no exista, por el propio equipo de proyecto.

Al igual que para el análisis de interesados, es muy útil relevar antecedentes de proyectos similares, además de asesorarse con expertos de la organización o fuera de ella y con la oficina de gestión de proyectos.

También es posible implementar un taller de tormenta de ideas para discutir no sólo la lista de entregables sino cuáles serían los que realmente pueden construirse en el proyecto.

Proponemos una posible metodología para el taller de tormenta de ideas:

Parte 1: elaborar una primera versión de la EDT.

1. Convocar a representantes de los grupos de interesados (*stakeholders*) más relevantes para el proyecto. Por ejemplo, gerencias que utilizarán los productos, áreas de apoyo que participarán (informática, jurídica, calidad, etc.).
2. Quien modera expondrá el objetivo que se definió en el acta de constitución, como punto de partida. Al final del proceso de identificación de EDT, es posible que el objetivo cambie por otro más realista.
3. La persona que modera solicitará a cada participante (o mesa de participantes, si son muchos), que complete un entregable en cada tarjeta que aporte al objetivo expresado.
4. Se recogen las tarjetas y en un pizarrón o en la pared, se van colocando y eliminando aquellas repetidas.
5. Si hay varias tarjetas que pueden agruparse, crear una nueva tarjeta para el grupo (entregable de nivel superior).
6. Si conviene, dividir algún entregable complejo en otros más simples, incorporando tarjetas para ellos.
7. En discusión grupal, establecer relaciones de dependencia, hasta llegar al nivel máximo (que representa al entregable final del proyecto).

Parte 2: analizar la factibilidad de los entregables identificados

1. Los participantes revisan los datos de los entregables y analizan sus requisitos y la viabilidad de cumplirlos.
2. En base a este análisis se pueden tomar varias medidas:
 - Descartar definitivamente el entregable.
 - Postergarlo para una fase posterior o para otro proyecto.
 - Ajustar sus requerimientos para hacerlo más factible.

Parte 3: Revisar el enunciado del objetivo final del proyecto

Al revisar la lista de entregables en una EDT y analizar su factibilidad según los recursos disponibles, los riesgos y otras restricciones, es posible que también sea necesario cuestionarse un nuevo objetivo de proyecto, distinto al que se había propuesto en el acta de constitución.

- El nuevo objetivo final podría tratarse de un entregable que cumple parcialmente el objetivo original.

En este caso, podemos considerar dividir la iniciativa del Acta de constitución en dos o más fases, para poder alcanzar luego el objetivo inicial.

- Podría quedar en evidencia que el objetivo original del Acta de constitución no era realista ni alcanzable.

El proyecto sigue siendo el mismo, pero ahora con un objetivo que tiene una justificación más acertada.

En cualquiera de los dos casos, el nuevo objetivo será enunciado en el documento de Formulación del proyecto, el que también deberá estar aprobado por el patrocinador.

Recomendaciones para enunciar correctamente un objetivo de proyecto

El enunciado del objetivo debería construirse siguiendo algunas reglas básicas:

- Debe contener un verbo en infinitivo, mostrando una acción de construcción del entregable final.
- Se recomienda incluir alguna meta o valor que pueda medirse, como indicativo del cumplimiento del objetivo. Si no se incluye, la meta y el indicador deberá ser documentado de alguna forma (por ejemplo, en el documento de Formulación del proyecto).
- En lo posible describir la población objetivo o el área de acción del proyecto, delimitando de alguna forma el alcance del entregable (explica lo que está y no está incluido en el proyecto. Al igual que con la meta y el indicador, si no se explicita en el objetivo, debe ser documentado posteriormente).
- Explicitar la duración del proyecto para alcanzar el entregable final (generalmente, cuando ya viene impuesto o sugerido una duración. De lo

contrario, se explicitará en el documento final de Formulación luego de analizar los entregables, planes y cronograma).

En algunos casos, en lugar de una meta cuantificable, el objetivo puede hacer mención del cumplimiento de un compromiso no cuantitativo, como ser una transformación organizacional o mejora de clima laboral. En estos casos, se deberán igual definir metas e indicadores cuantitativos en algún documento, como la Formulación del proyecto.

Ejemplos de enunciados de objetivos de proyectos:

Definición incompleta de objetivo	Definición más completa de objetivo
Capacitación a los funcionarios (es un enunciado indefinido, sin verbo, difícil de evaluar ya que podría ser 1 curso o 20 y ambos cumplirían)	Dictar 5 cursos del tema X a los funcionarios del área X en el segundo semestre. O también: Implantar el <i>plan de capacitación anual</i> para el sector X entre marzo y noviembre.
Mejorar las ventas del producto X (se parece más a un propósito más general que supera a un proyecto)	Aumentar en 20% el volumen de ventas del producto X en el plazo de 9 meses. (también podría pensarse en fases: Fase 1- Presentar un plan de mejora de ventas del producto. X Fase 2- Implementar el plan y evaluar el resultado.

El equipo de proyecto deberá contar (o crear si no existe) con un ***Procedimiento de gestión de cambios de alcance*** que especifique cómo actuar ante una necesidad de cambiar la lista de entregables del proyecto o sus requisitos.

El Procedimiento de gestión de cambios debería responder por lo menos, a las siguientes cuestiones:

- Definir qué es un cambio, para diferenciarlo de un desvío o un ajuste mejor en un plan.
- Establecer qué tipos de cambios podrían considerarse (categoría o importancia del cambio).
- Cómo es el ***formulario de solicitud de cambio*** y según el tipo quienes lo reciben, lo aprueban y lo analizan.
- ¿Cómo se implementan los cambios aprobados?
- ¿Cómo se verifica que el cambio tuvo el efecto deseado?

Plantilla 04_solicitud_de_cambio.odt



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Restricciones del proyecto

Como se detalló en la *Guía de Fundamentos para Proyectos de Gobierno Digital*, los proyectos están sujetos a ciertas definiciones que lo limitan, así como a oportunidades y amenazas varias.

Alcance del proyecto	Qué entregables, qué actividades se deben realizar. También qué es lo que no se hará en esta fase o proyecto.
Plazos del proyecto	Fechas de entrega requeridas o comprometidas por el patrocinador, la organización o actores externos.
Calidad de los entregables	El conjunto de requerimientos legales o esperados por la organización para validar que se cumple con lo esperado.
Costos	Es el presupuesto disponible para desarrollar la gestión del proyecto y el desarrollo de entregables. Incluye contrataciones, viáticos, insumos varios, costos de reparación o retrabajo y salario de las personas.
Otras restricciones	A veces el proyecto o los entregables pueden estar limitados por la cultura organizacional, la ubicación geográfica y por criterios políticos-estratégicos, entre otros.

Durante las entrevistas a los *stakeholders* para conocer sus expectativas, criterios de calidad, riesgos y sugerencias, también se van conociendo distintas restricciones que no estaban documentadas anteriormente.

En la etapa de diseño y planificación se identifican las restricciones con las que el proyecto comienza y se planifica en base a ellas.

No obstante, a lo largo del proyecto la organización o el entorno organizacional puede provocar o solicitar cambios en estas condiciones.

El cambio en una restricción seguramente obligará a ajustar también a las demás. Por ejemplo:

- Si se decide agregar o quitar un entregable, puede influir en los costos y el tiempo previsto para el proyecto.
- Si se desea acotar el tiempo del proyecto, puede requerir quitar algún entregable o aumentar los costos para producirlos más rápido o dejar de lado algunos requerimientos de calidad de algún entregable para poder hacerlo en tiempo y dentro del presupuesto.

El patrocinador y el gerente de proyecto deben analizar los cambios y el impacto que puede tener en los planes actuales. En algunos casos puede aplicar la emisión de una solicitud de cambio, para lo que se puede consultar la sección “Gestión de solicitudes de cambios de alcance”, en este documento.

Supuestos del proyecto

Son condiciones *fuera del control del equipo de proyecto*, que se asumen como válidas para poder ejecutar el proyecto y lograr el objetivo esperado.

Por ejemplo:

- El proyecto se mantendrá con prioridad alta para la organización.
- La alta dirección apoya la implantación del proyecto y compromete recursos para el mismo.
- El gobierno no cambiará la legislación que influye en el entregable X.

La identificación de supuestos está muy ligada a la identificación de los riesgos del proyecto. Cuando un supuesto tiene cierta probabilidad de cambiar, se lo debe considerar un riesgo.

Riesgos del proyecto

Son condiciones *fuera del control del equipo de proyecto*, que se asumen como válidas para poder ejecutar el proyecto y lograr el objetivo esperado.

Por ejemplo:

- El proyecto se mantendrá con prioridad alta para la organización.
- La alta dirección apoya la implantación del proyecto y compromete recursos para el mismo.
- El gobierno no cambiará la legislación que influye en el entregable. X

La identificación de supuestos está muy ligada a la identificación de los riesgos del proyecto. Cuando un supuesto tiene cierta probabilidad de cambiar, se lo debe considerar un riesgo.

Los riesgos son situaciones o comportamientos que de cumplirse tendrán un impacto negativo en el proyecto o en un entregable.

Cada riesgo es evaluado por el equipo de proyecto según su **nivel de riesgo**, que es un valor que se obtiene a partir de una evaluación del **impacto** y de la **probabilidad** del riesgo:

Probabilidad del riesgo

La probabilidad de que el riesgo ocurra es una estimación que el equipo calcula en base a consultas a expertos, a la revisión de otros proyectos y a la observación de eventos o situaciones que anticipan la concreción del riesgo.

La probabilidad puede cambiar a lo largo del proyecto. El equipo de proyecto presenta una estimación en la etapa de planificación, pero debe controlar continuamente si ésta varía y en qué medida.

Una buena forma de detectar con anticipación la ocurrencia del riesgo, es determinar una situación o el valor de un indicador que presagia la ocurrencia del riesgo. A este evento lo llamaremos **disparador del riesgo** (*trigger*).

Por ejemplo, si hay un riesgo de que se llegue tarde un equipo comprado en el exterior, se podría monitorear la fecha de embarque en origen para así detectar con anticipación el posible atraso.

Impacto
del riesgo

En caso de ocurrir, el riesgo puede afectar al proyecto de varias formas, que va desde atrasos, costos y menor éxito del objetivo, hasta la pérdida de apoyo. El impacto en el proyecto podría incluso determinar su suspensión o cancelación prematura.

Al igual que con la probabilidad, el nivel de impacto del proyecto podría variar a lo largo del proyecto, por lo que la estimación del equipo durante la planificación debe ser continuamente revisada.

Nivel de
riesgo

Es el resultado de considerar la combinación de probabilidad y de impacto.

Nivel de riesgo= impacto x probabilidad

*Oportunidades
para el
proyecto*

Las oportunidades son eventos que impactan en forma inversa a los riesgos.

Son situaciones o comportamientos que, de cumplirse, tendrán un impacto positivo en el proyecto o en un entregable.

El equipo de gestión del proyecto debe pensar más allá del objetivo y del beneficio inmediato del proyecto e identificar otras oportunidades que favorezcan o fortalezcan al proyecto.

Las oportunidades son evaluadas también con un **nivel de beneficio** que surge de identificar y dar valor a la probabilidad de ocurrencia y al impacto sobre el proyecto.

Ejemplos de oportunidades que podrían beneficiar al proyecto:

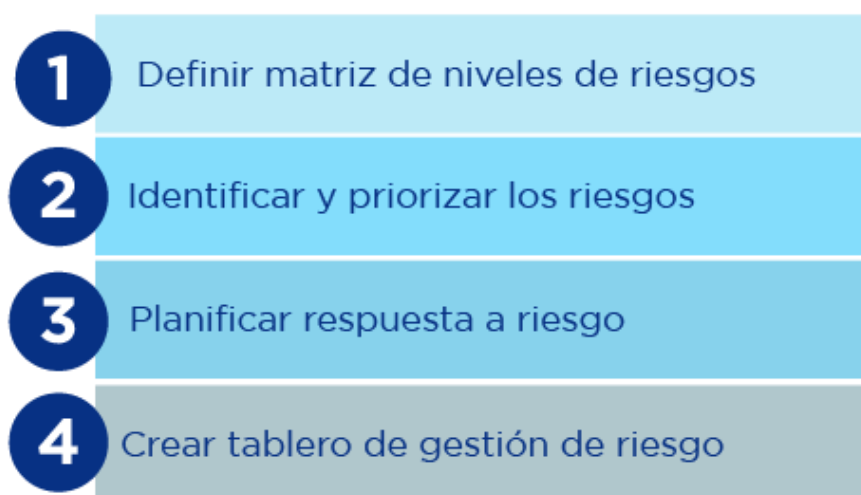
- Alguno de los entregables del proyecto podría favorecer resultados u objetivos de otra área de la organización.
- *Oportunidad para involucrar a dicha área en la planificación y hasta el desarrollo del entregable, a cambio de que el beneficiario contribuya con presupuesto o horas de personas para el proyecto.*
- Uno de los productos de nuestro proyecto podría, con pequeños ajustes, resultar en una solución que beneficia a la organización en rebaja de algunas tasas impositivas.
- *Oportunidad para solicitar a la alta dirección de la organización una mayor priorización de nuestro proyecto y por lo tanto facilitar la obtención de apoyos y recursos en mejores plazos.*

•

Metodología para la planificación de gestión de los riesgos del proyecto

En la etapa de diseño y planificación del proyecto se identifican los riesgos principales y se determinan acciones para monitorearlos a lo largo del proyecto. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

[s6]



Paso 1- Definir la matriz de niveles de riesgos

- La matriz de niveles de riesgo identifica cuáles son los valores aceptables y cuáles son los que requieren mayor atención.
- Para ello, establece rangos basados en las combinaciones de impacto y probabilidad asociando generalmente colores de semáforo o símbolos.

El siguiente es un ejemplo de matriz de niveles de riesgos, donde los valores de nivel mayor corresponden a los riesgos más prioritarios de ser gestionados:

		Probabilidad		
		1	2	3
Impacto	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3

- Quien gerencia y patrocina el proyecto deben acordar los rangos y colores de los niveles de riesgo. En algunas organizaciones estos criterios ya están definidos, ya sea por una Oficina de Gestión de Proyectos, por un área que se especializa en riesgos o porque ya se ha usado en otros proyectos.
- Como se observa en la imagen de ejemplo anterior, para definir los rangos de aceptación del nivel de riesgo, también se necesita un criterio para los valores de impacto y probabilidad.
- El equipo deberá definir los criterios mencionados.

Esta figura muestra un ejemplo de definición de valores para medir el impacto:

Impacto	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)
Criterio	Implica un atraso en el proyecto de más del 30% del plazo	El atraso en plazos estará entre 10 y 30%	El atraso será menor del 10%
	Implica un aumento de presupuesto de más de 40%	El presupuesto se excederá en hasta el 20%	El presupuesto no se excederá más del 10%
	Se alcanzará menos del 50% del objetivo del proyecto	Se alcanzará por lo menos un 70% del objetivo	Se alcanzará más del 70% del objetivo
	El entregable no cumplirá con los requisitos mínimos aceptables	El entregable cumplirá con los requisitos mínimos y la mayoría de los otros	El entregable cumplirá con los requisitos mínimos y casi la totalidad de los otros

Esta figura muestra un ejemplo de definición de valores para medir probabilidad:

Probabilidad	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)
Criterio	Los antecedentes muestran que es altamente probable que ocurra	Los antecedentes indican que puede no ocurrir a menos que suceda el evento X	No ha ocurrido o ha sido en forma muy excepcional
	La incertidumbre es tan alta que se considera de alta probabilidad	El equipo considera que podrá actuar para controlar que el riesgo no ocurra	Las condiciones del proyecto hacen poco probable que ocurra

- Los criterios de estas tablas pueden ser resultado de entrevistas a expertos, análisis de antecedentes de otros proyectos, definiciones ya establecidas por áreas expertas de la organización o por la Oficina de Gestión de Proyectos, o en última instancia un acuerdo entre el patrocinador y el gerente del proyecto.

Paso 2- Identificar y priorizar los riesgos

1. Listar los riesgos que el equipo y los *stakeholders* identifiquen
 - Listar al principio todos los riesgos sin valorar su impacto o probabilidad.
 - Es ideal hacer un taller de tormenta de ideas donde las personas presenten una tarjeta por riesgo y luego el moderador las ordena eliminando repetidos.
 - Otro insumo importante es disponer de una **lista con riesgos comunes** que se hubieran identificado en otros proyectos. La Oficina de Proyecto o grupos de expertos externos pueden proveerlas.

Un ejemplo de lista de posibles riesgos en proyectos es el siguiente documento:

Plantilla 05_lista_identificación_de_riesgos.odt



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

2. Asignar valores de Nivel de Riesgo
- Típicamente se construye una tabla en una planilla electrónica, donde se listan los riesgos que se han identificado y luego se asignan valores de Impacto y probabilidad.
- A continuación se multiplica las columnas de probabilidad y de impacto dando así un valor al Nivel de Riesgo.
- Un ejemplo de una planilla donde se pueden cargar los riesgos y calcular su nivel es el siguiente documento:

Plantilla 06_gestion_riesgos_oportunidades.ods



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

3. Priorizar los riesgos por su Nivel de Riesgo
- Ordenar la lista por el valor de nivel de riesgo en forma decreciente.
- Además del valor numérico del nivel de riesgo, el nivel podría aumentar por causa de otras situaciones como:
- Ocurrencia del riesgo a la brevedad, aun con impacto muy bajo.
 - Duda en la calidad de información recabada, pensar en escenario más pesimista por las dudas.
 - Mayor impacto sobre los *objetivos estratégicos* de la organización aun cuando no afecte tanto al proyecto.
 - Mayor dificultad en detectar con anticipación la ocurrencia del riesgo, requiere mayor atención.

Paso 3- Planificar la respuesta a los riesgos:

Para los riesgos que tienen mayor nivel de afectación al proyecto, el equipo debe definir varios datos:

Disparador del riesgo	Es una actividad que permite avisar tempranamente la posible ocurrencia del riesgo. Por ejemplo, conocer el pronóstico del tiempo para el día de un evento al aire libre. La actividad debe estar agendada para ser revisada regularmente.
Responsable del riesgo	Es una persona que deberá monitorear los índices de probabilidad e impacto del riesgo para avisar al equipo de gestión. Puede ser integrante del equipo o alguien de otra área.
Estrategia para mitigar / afrontar el riesgo	El beneficio más importante de la planificación de cómo actuar ante los riesgos, es que permite con anticipación analizar una o varias estrategias y conseguir con tiempo los acuerdos y recursos necesarios para llevarlas delante de forma de minimizar el efecto de la ocurrencia de la amenaza.

Las estrategias para hacer frente a las amenazas más comunes son:

Escalar	<p>Se aplica cuando las acciones para prevenir o afrontar la amenaza están fuera del alcance del proyecto o la respuesta requiere mayor autoridad que la del gerente o patrocinador del proyecto. La gestión del riesgo la hará otra área de la organización, la dirección del programa o la dirección del portafolio.</p> <p>Sin embargo, el equipo debe mantenerse informado para prevenir que no se esté logrando el efecto esperado.</p>
Evitar	<p>El equipo de proyecto actúa para eliminar la amenaza o para generar barreras que hagan que el riesgo no afecte al proyecto.</p> <p>Puede requerir ajustar algunas características del entregable amenazado o cambiar el alcance del proyecto, eliminando entregables o postergarlos para una segunda fase. También puede afectar la duración del cronograma e incluso cambiar la metodología del proyecto (por ejemplo, pasar a un desarrollo ágil en vez del método tradicional).</p>
Transferir	<p>Trasladar a un tercero (generalmente un contratista) la gestión y actuación frente a la amenaza. Generalmente, implica costos adicionales que deben ser menores que lo que debería afrontar el equipo de proyecto.</p> <p>Son ejemplos: el pago de seguros o la contratación de empresas que garantizan la continuidad y calidad del servicio (personal o equipamiento tercerizado).</p>
Mitigar	<p>Tomar acciones con anticipación para tratar de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto o para que cuando suceda, el efecto sea el menor posible. Al igual que con la estrategia de evitar, puede requerir revisar entregables, alcance, cronograma y presupuesto entre otros elementos.</p> <p>Ejemplos: desarrollar un prototipo para probar antes de iniciar el desarrollo de un entregable; reforzar la capacitación de los que desarrollan el producto; seleccionar a un proveedor más confiable.</p>
Aceptar	<p>Reconoce la amenaza, pero no se planifica ninguna acción. Aplica cuando la probabilidad y el impacto son mínimos o cuando no es posible hacer frente de otra forma. También aplica en casos donde es preferible asumir el costo, frente a tomar cualquier acción.</p> <p>Generalmente requiere reserva de tiempo, recursos (personas, equipamiento) o presupuesto para usar en caso de que suceda.</p> <p>Por ejemplo, asumir el gasto de una multa frente a los costos necesarios para evitarla.</p>
No actuar	<p>No realizar ninguna acción, salvo revisar periódicamente y luego pensar en alguna de las otras respuestas cuando esté por aparecer.</p>

Paso 4 - Crear un tablero de gestión de riesgos

Todos los datos presentados anteriormente deben quedar documentados en una planilla o sistema informático que lleva el registro de los riesgos y su comportamiento a lo largo del proyecto.

Como se comentó anteriormente, un posible ejemplo de tablero de gestión de riesgos es el siguiente documento:

Plantilla 06_gestion_riesgos_oportunidades.ods



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Lista de Riesgos			Nivel de riesgo			Planificación				
N°	Riesgo	Tipo	Impacto	Probabilidad	Nivel	Disparador	Responsable	Plan de mitigación	Plan de contingencia	Recursos
1	xxxxx	Riesgo	3	2	6					
5	xxxxx	Riesgo	2	3	6					
4	xxxxx	Riesgo	2	2	4					
2	xxxxx	Riesgo	2	1	2					
3	xxxxx	Riesgo	1	1	1					
4	xxxxx	Riesgo	1	1	1					
					0					

Este tablero debe ser consultado y actualizado frecuentemente durante la etapa de ejecución y control. En dicha etapa, se van registrando las acciones que finalmente se tomaron en caso de que el riesgo sucedió, o se marcan los riesgos que no ocurrieron o no ocurrirán (marcados en color azul)

Lista de Riesgos			Nivel de riesgo			Ejecución	
N°	Riesgo	Tipo	Impacto	Probabilidad	Nivel	Estado	Acciones tomadas /lecciones aprendidas
1	xxxxx	Riesgo	3	2	6	Activo	
5	xxxxx	Riesgo	2	3	6	Activo	
4	xxxxx	Riesgo	2	2	4	Activo	
2	xxxxx	Riesgo	2	1	2	Activo	
3	xxxxx	Riesgo	1	1	1	Superado	el riesgo ya no ocurrirá
4	xxxxx	Riesgo	1	1	1	Activo	
					0		

Es conveniente que haya alguien responsable de riesgos dentro del equipo de gestión del proyecto, que se haga cargo de la revisión y actualización del tablero.

En esta guía hemos presentado un método para planificar y actuar frente a riesgos en forma cualitativa, donde asignamos valores a impacto y probabilidad en base a experiencia propia, consulta a expertos, análisis de documentos.

En algunos proyectos, y para algunos riesgos muy puntuales, es posible utilizar métodos cuantitativos, basados en análisis de datos, estadísticas y valoración monetaria. Estos métodos requieren de herramientas y de conocimientos específicos y no aplican para todos los riesgos.

La forma de identificar, priorizar y actuar sobre las oportunidades es muy parecida a la presentada para los riesgos, con algunas diferencias:

- En vez de nivel de riesgo, se habla de **nivel de beneficio**, el cual se calcula de la misma forma, o sea $\text{nivel de beneficio} = \text{impacto} \times \text{probabilidad}$.
- La matriz de niveles de beneficio identifica cuales son los valores aceptables para planificar la respuesta a las oportunidades. A diferencia de la matriz de niveles de riesgo, los valores más altos son los de mayor beneficio, por ende, los que buscaremos que se cumplan todo lo posible.

En esta figura vemos un ejemplo de matriz de niveles de beneficio:

		Probabilidad		
		1	2	3
Impacto	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3

- Las oportunidades también se registran y planifican en una planilla similar a los riesgos, como se muestra en este ejemplo, que está incluido en la plantilla de gestión de riesgos y oportunidades mencionada para los riesgos:

Lista de Oportunidades			Nivel de beneficio		
N°	Oportunidad	Tipo	Impacto	Probabilidad	Nivel
1	zzzzz	Oportunidad	3	2	6
2	zzzzz	Oportunidad	2	2	4
3	zzzzz	Oportunidad	1	1	1

- Las estrategias para actuar sobre las oportunidades también son similares a las estrategias para riesgo, pero en sentido contrario. En lugar de evitar, se buscará promover, y así con otras estrategias. Algunas estrategias comunes son:
 - **Escalar.** Cuando la oportunidad conviene ser impulsada o gestionada a nivel de portafolio o a nivel más estratégico en la organización.
 - **Explotar.** Promover acciones para que la oportunidad suceda efectivamente.
 - **Compartir.** Involucrar a otros actores para aprovechar la oportunidad.
 - **Mejorar.** Tomar acciones para aumentar probabilidad y/o el Impacto de la oportunidad detectada.
 - **Aceptar.** Esperar que la oportunidad aparezca sola y cuando llega aprovecharla.
 - **No actuar.** No cambiar nada en el plan, solo mantenerse informado por si la oportunidad desaparece o mejora.

Planificar las comunicaciones en el proyecto

Importancia de las comunicaciones en el proyecto

La comunicación es el intercambio intencionado o involuntario de información, ya sean ideas, instrucciones o emociones.

- Es la única forma de relacionarnos.
- Es la base para la motivación, para la identificación y solución a problemas y para el liderazgo en cualquier equipo o grupo
- La mayoría de los problemas en la vida cotidiana y por supuesto en los proyectos, tienen que ver con problemas de falta o mala comunicación.
- Según recomienda PMI y otras instituciones expertas en dirección de proyectos, quien gerencia el proyecto debería pasar cerca del 90% de su tiempo en actividades de comunicación, tanto en su equipo como con los demás *stakeholders* y resto de la organización.
- Cuando no hay actividades de comunicación frecuentes, igual se está comunicando un mensaje. La gente tiende a percibir que cuando hay falta de actividad o no recibe noticias, algo funciona mal.

Las acciones de comunicación permiten:

- **Identificar las necesidades** de los interesados y el beneficio del proyecto para ellos.
- **Gestionar las expectativas** y la resistencia al cambio que producen los proyectos.
- **Identificar los riesgos, restricciones y oportunidades**, así como su comportamiento posterior.
- Promover los logros del proyecto en la organización (**gestionar la percepción**).
- **Anticiparse** a la aparición de nuevos riesgos y alertar sobre los mismos.
- **Liderar el proyecto**, motivar y reconocer personas, fortalecer el trabajo en equipo.

Las comunicaciones deben agregar valor al proyecto:

- Deben ser **planificadas**, con un objetivo y un conjunto de actividades y recursos asignadas a ellas (plan de comunicación).
- Deben **adecuarse al público objetivo** (seleccionar medios, frecuencia, tipo de mensajes).
- Deben ser **efectivas** (lograr objetivos esperados).
- Deben disponer de **recursos** para llevarlas a cabo (presupuesto, personas, medios).
- Deben mitigarse los **riesgos** de una comunicación poco efectiva.

Identifica las características de las acciones de comunicación más importantes que se realizarán en el proyecto.

El plan debería contener como mínimo la siguiente información:

QUÉ se va a comunicar	Qué tipo de evento se quiere realizar. Por ejemplo, una campaña de marketing, presentar un informe, encuesta.
PARA QUÉ comunicar	Objetivo que persigue la acción de comunicación. Por ejemplo: difundir avance, avisar un riesgo.
A QUIÉN comunicar	Público al que se dirige la comunicación. Distintos públicos requieren distintas acciones en el plan.
CUÁNDO comunicar	Elegir el momento y lugar donde la comunicación sea más efectiva, aunque implique retrasarla. Si es una comunicación repetitiva, acordar con los destinatarios la frecuencia.
FORMATO y MEDIO de la comunicación	Usar el o los medios que mejor se ajusten al público y objetivo de la comunicación, con un contenido acorde.
RESPONSABLE de la comunicación	Persona del equipo, área de apoyo o recursos contratados para realizar la actividad.
VALIDACIÓN de la comunicación	Procedimiento para poder verificar que la comunicación cumplió el objetivo deseado.

Plantilla 07_Plan_de_comunicaciones.odt



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Tipos de comunicación

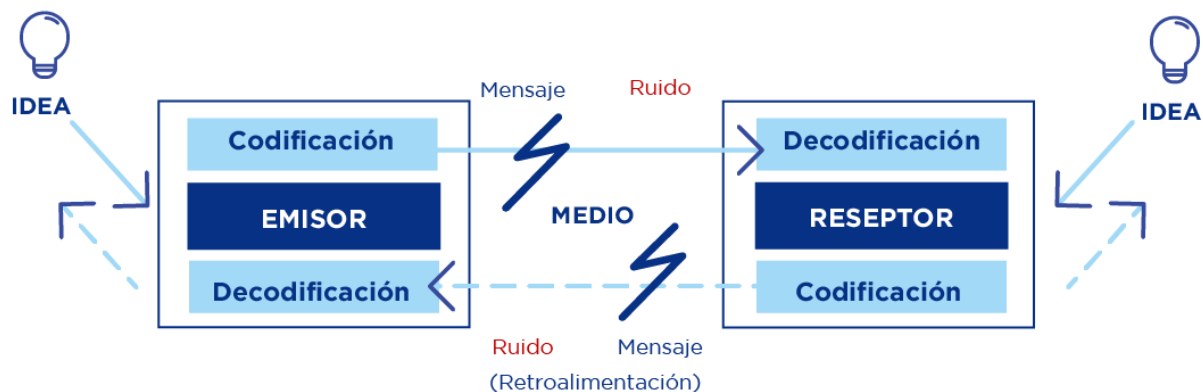
La comunicación puede ser:

- Escrita - textos, imágenes (mensajes en medios físicos o electrónicos).
- Oral o verbal (en persona o a través de telecomunicaciones)..
- Gestual (lenguaje corporal, tono de voz, expresiones faciales, movimientos)

Se suele indicar que el mensaje es mejor recibido y entendido cuando se utilizan varios tipos de comunicación a la vez.

Por ejemplo, solo 7% de lo escrito se retiene correctamente, 38% de lo recibido verbalmente y 55% de lo transmitido con lenguaje corporal. Más allá de estos números, otros factores como las características de los receptores influyen mucho en el éxito de la comunicación.

En toda comunicación, el emisor genera una comunicación a través de un medio hasta llegar al receptor. Sin embargo, hay muchos factores que influyen en cómo se envía y cómo se recibe la información.



[s8]

El funcionamiento del modelo es el siguiente:

1. El emisor tiene una **idea inicial** que desea transmitir.
2. **La idea es codificada** internamente. La idea se traduce en palabras, gestos, emociones a partir de filtros como creencias y valores, las experiencias de vida, el estado de ánimo y preconcepciones sobre el receptor o el tema a tratar. Se genera un mensaje que es una simplificación de la idea original.
3. El mensaje se transmite a través de algún tipo de **canal** (escrito, oral, visual, etc.).
4. El mensaje llega al receptor pudiendo haber sido afectado por **ruidos, o factores distorsionantes**. Por ejemplo: ruido ambiente, características del lugar, ambiente laboral conflictivo, costumbres y culturas distinta y el momento en que ocurre.
5. Al receptor le llega el mensaje (con mayor o menor distorsión) y trata de interpretarlo, esta vez aplicando sus propios filtros. El mensaje se traduce en una **idea percibida** que seguramente tiene diferencias con lo que el emisor quiso transmitir.
6. Este mismo mecanismo ocurre desde el receptor hacia el emisor.
7. Retroalimentación: el emisor debe buscar mecanismos para detectar si su mensaje fue bien recibido. Para ello puede hacer preguntas de entendimiento (generalmente abiertas), observar el lenguaje verbal y no verbal del receptor y repetir con palabras propias parte del mensaje recibido.

Es importante tener en cuenta que, a efectos de una mejor comunicación en nuestro proyecto, lo que importa no es lo que se dice, sino lo que se entiende.

Buenas prácticas para una comunicación efectiva

Para minimizar el riesgo de una mala comunicación, se recomienda poner en práctica:

- Actitud de *escucha activa*:
 - Mostrar interés (con lenguaje verbal y no verbal) - mirar a la persona.
 - Concentrarse en la idea del emisor (dejar de lado preconceptos).
 - Compartir el mensaje recibido (retroalimentación) - preguntas abiertas.
 - Lenguaje verbal y no verbal apropiado.
 - No apresurarse a emitir juicios (esperar a que termine el mensaje).
 - Tolerar opiniones distintas.
- Tomar notas si la información es amplia.
- Conocer al receptor (preferencias en la comunicación, interés en el tema, estado de ánimo).
- Tener Empatía y buscar la sintonía (*rappor*t), por ejemplo en el lenguaje no verbal y la selección de palabras.
- Generar buen ambiente de confianza (aclarar propósito desde el principio).
- Buscar mejor oportunidad (momento y lugar adecuados al propósito de la comunicación).
- Asumir la corresponsabilidad en la comunicación (no culpar al otro).
- Evitar preguntas que no aportan valor (¿entendiste?).

Formatos y medios de comunicación

La comunicación puede ser **formal o informal**.

Los medios de comunicación, el formato y el mensaje *se deben adecuar a los objetivos e impacto esperado y al tipo de público que será informado.*

Es bueno sorprender en algún momento con cambios en el formato o medio para renovar el interés del receptor y medir si hay alternativas más efectivas.

- **Ejemplo de formatos y medios de comunicación según objetivo buscado:**

Objetivo esperado:	Medio o formato sugerido
Informar sobre logros y riesgos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Mail semanal • Reunión mensual presentando resultados • Publicación de indicadores en intranet
Organizar el trabajo con el proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con proveedor, repasando contratos, estableciendo formas de trabajo y de comunicación, así como documentos a utilizar
Motivar a la organización para apoyar al proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Evento invitando a stakeholders, presentando ejemplos de los beneficios y dando participación a referentes de la organización
Motivar al equipo durante el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones fuera de la rutina (almuerzos, salidas, desafíos lúdicos) • Invitar a referentes del Cliente que manifiesten satisfacción por los resultados a la fecha
Mostrar resultados del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación o informe con logros, lecciones aprendidas y oportunidades post proyecto

También el lenguaje utilizado en la comunicación debe adaptarse al público y su interés. No usar un único relato o informe para varios públicos, debido a que puede no interesar o ser entendido por todos de la misma forma.

- **Ejemplo de contenidos de comunicaciones según el público receptor**

Equipo del proyecto	Detalles técnicos , objetivos a cumplir, efectividad, motivación, reconocimiento
Patrocinador	Cumplimiento de objetivos , nivel de calidad, riesgos, aprovechamiento de recursos, plazos
Directores de áreas de negocios	Valor para el negocio , alineamiento estratégico, competitividad, mínimo detalle técnico, ganancias y pérdidas
Proveedores	Efectividad , eficiencia, detalles técnicos, compromisos contractuales, presupuestos
Áreas de apoyo	Requerimientos, necesidades , detalles técnicos, recursos necesarios, plazos, riesgos, procedimientos a cumplir

Quien gerencia debe capacitarse en algunas técnicas y habilidades que le permitan mantener mejores comunicaciones con los demás.

En algunos proyectos, el gerente podría buscar incorporar a su equipo a una persona que posea los conocimientos y habilidades para desarrollar mejores comunicaciones.

Ejemplo: Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL) en las comunicaciones.

PNL es una técnica desarrollada a partir de la observación de cómo se realizan y reciben las comunicaciones llegando a descubrir ciertos patrones en comportamiento, gestos y lenguaje.

El emisor que aplica PNL es capaz de percibir síntomas que le informan sobre la reacción del receptor y cambiar la estrategia de comunicación durante la propia conversación, logrando mejores resultados.

PNL identifica tres grupos de personas con comportamientos ideales (aunque en la realidad todos tenemos parte de los tres y a su vez estas proporciones varían según las circunstancias):

Tipo	Forma de actuar	Palabras más comunes
Visuales	Ojos. Perciben el mundo por sus ojos. Entienden muy rápido, poca concentración, usan gráficos y números. Muchas cosas a la vez.	“ves lo que te digo?”; “aquella pintura me llega”. Científicos, diseño gráfico, arquitecto, cineasta, pintor.
Auditivos	Oído. Perciben a través de sonidos y la narración Captan mejor textos y palabras oídas. Auto escucha. Reflexivos y muy concentrados. Una cosa por vez.	“no me suena”; “me llama la atención”. Abogados, sicólogos, músicos, psicólogos.
Cinestésicos	Perciben a través de las sensaciones y emociones. Aprenden haciendo. Requieren cercanía, emocionales, muy detallistas, lentos porque solo dan pasos seguros, fácil de desconcentrar.	“me siento de tal forma”; “¿me das una mano?”, “es un dolor de cabeza”. Deportes físicos, maestro, cocinero, asistente social.

Desarrollar el cronograma del proyecto

Criterios para desarrollar los entregables

Como se describió en la *Guía de fundamentos de proyectos de Transformación Digital*, el equipo de proyecto debe decidir en esta etapa de Diseño y Planificación, cuál es su estrategia para gestionar y desarrollar los entregables.

Si se elige la gestión de proyecto en forma *tradicional o predictiva*, el proyecto se divide en *etapas* (inicio, planificación, ejecución y cierre) y cobra gran importancia el cronograma de todo el proyecto y otros planes (gestión de riesgos, comunicaciones, etc.). Durante el proyecto, el equipo tiene muchas tareas de monitoreo y respuesta ante desvíos en los planes.

Cuando hay alguna incertidumbre o factores de riesgos, el proyecto gestionado en forma tradicional, puede dividirse en varios subproyectos llamados *fases*, permitiendo que los riesgos e incertidumbres se transfieran a fases posteriores.

Las metodologías ágiles son muy adecuadas para desarrollar proyectos con productos que no están totalmente definidos y por ello, la construcción se va haciendo en forma iterativa e incremental con ciclos cortos (“Sprints”) de 1 a 3 semanas.

Sin embargo, mirando al proyecto de forma más abarcativa, aparte del desarrollo de la aplicación de *software*, es necesario planificar e implementar otros procesos de apoyo que son mucho más predictivos, como un plan de capacitaciones, la gestión de adquisiciones, la gestión de comunicaciones y otros.

Y en particular para los proyectos del Estado, que suelen desarrollarse en un entorno lento y con pocos cambios, la tendencia sigue siendo implementarlos en forma tradicional (predictiva o en una o más fases) o de forma *híbrida o mixta* (planificar y gestionar el proyecto en forma tradicional, dejando libertad a desarrollar algunos entregables aplicando técnicas ágiles).

Por ello, se mantiene la necesidad de un cronograma general, reflejando la EDT del proyecto principal y de otros planes como los de riesgos, comunicaciones, adquisiciones, etc.

La estrategia que proponemos en esta guía está alineada a la **gestión híbrida de proyectos** y por ello se propone construir un cronograma de alto nivel con los entregables principales y sus dependencias y plazos de construcción de mediana duración.

La gestión más detallada de cada entregable se podrá realizar con cronogramas más completos o con herramientas ágiles como las propuestas en metodologías como *Kanban* o *Scrum*.

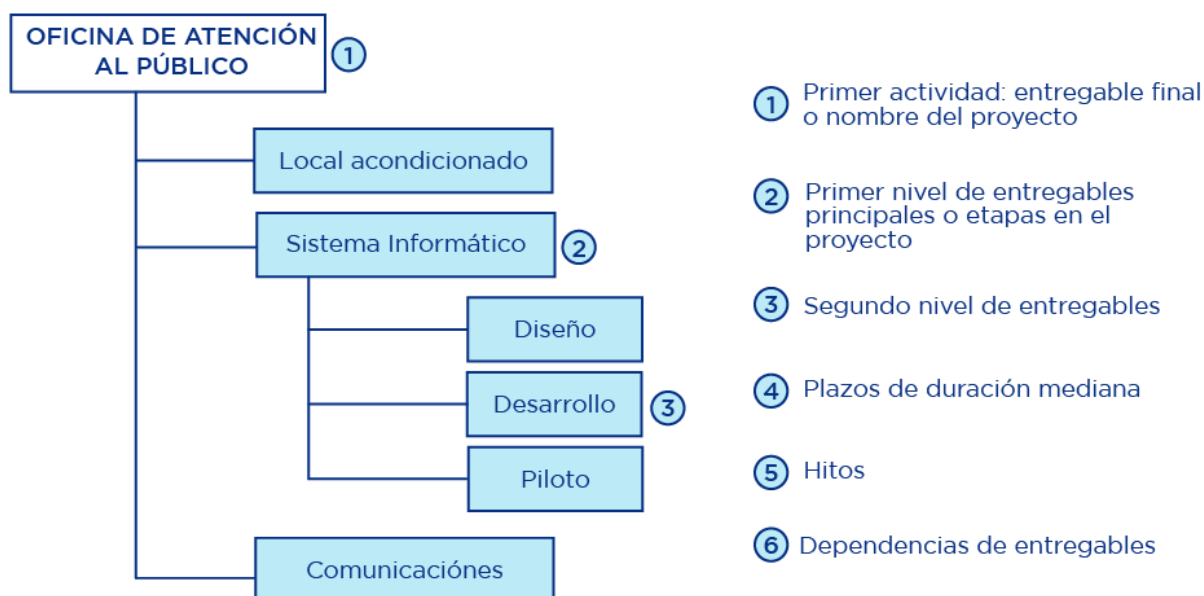
Estrategia de construcción del cronograma general del proyecto

El cronograma general del proyecto comienza por transcribir la lista de entregables de la EDT a las diferentes filas de una planilla o sistema de gestión de cronograma.

- La primera actividad corresponderá al nombre del entregable final (o al objetivo o nombre del proyecto). De esta forma, la duración del proyecto total se calculará automáticamente a partir de los demás entregables de nivel inferior.
- El siguiente nivel es el de los resultados principales, que corresponden a los entregables que aparecen en el primer nivel de la EDT, ya sean etapas dentro del proyecto, o los entregables que aportan directamente al entregable final. De esta forma, es posible identificar los hitos principales y las fechas estimadas para su cumplimiento.
- Para cada resultado se puede registrar opcionalmente un segundo nivel o más que puede contener:
 - Una lista de más entregables que contribuyen al entregable superior.
 - Actividades de alto nivel (semanas, quincenas) para el entregable correspondiente que ya pueden ser gestionados y no precisan mayor nivel de detalle.
 - Hitos - que es un elemento sin duración (duración cero días) que representa un evento relevante como la aprobación del entregable o una presentación de avances intermedios. En algunos sistemas, al diferenciar hitos de actividades, permiten emitir reportes de solo hitos.

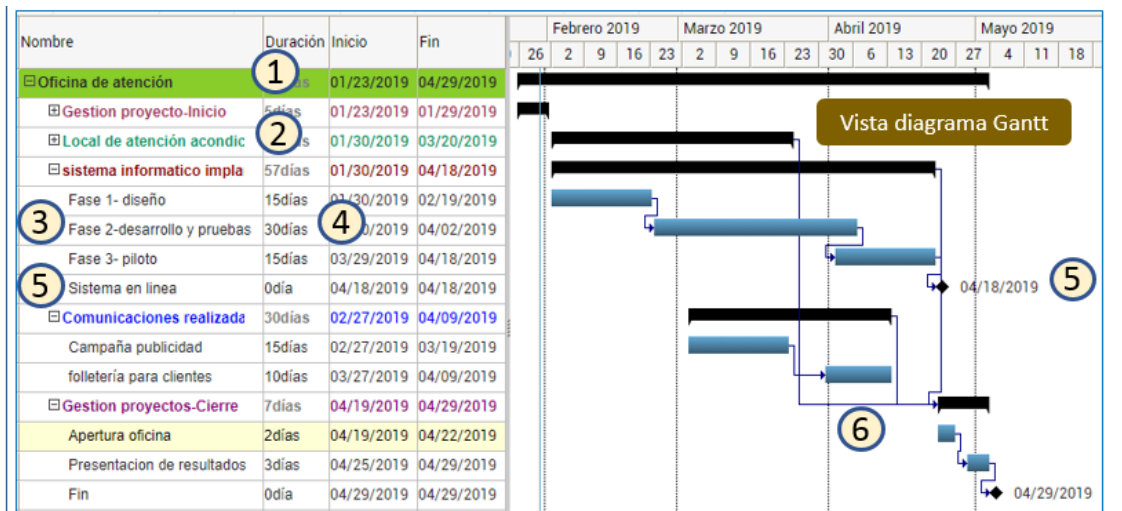
Veamos gráficamente cómo funciona el método.

Primero debemos construir el gráfico de EDT como se muestra en la siguiente figura:



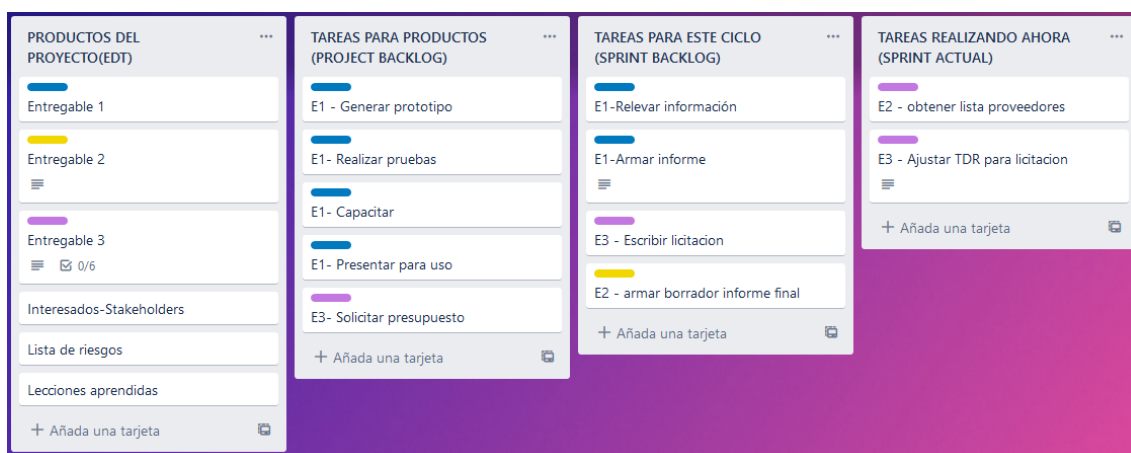
[s9]

Luego, vamos pasando cada entregable a un cronograma. En la siguiente figura mostramos una planilla que podría representar a un cronograma y allí resaltamos los distintos elementos enumerados.



[s10]

Como ya comentamos, en muchos proyectos las actividades de un cronograma general pueden durar semanas quincenas y meses. Para gestionar con mayor detalle y frecuencia estas actividades, podemos transferir estas actividades generales a tarjetas de un tablero *Kanban* y allí transformarlas en micro tareas de uno o más días, que se van gestionando ágilmente. Aquí vemos un tablero *Kanban* donde se ven algunas columnas solamente.



Algunas ventajas de esta estrategia de construcción de cronograma:

- El cronograma se enfoca en los principales entregables, es más sencillo de entender y comunicar, ya que es similar a un mapa de alto nivel de todo el trabajo a realizarse.
- Los principales entregables suelen tener una duración mediana o larga (quincena, mes, trimestre, etc.) por lo que su control exige menos esfuerzos (controles quincenales o mensuales).
- El gerente de proyecto no centraliza la creación y control de los cronogramas de construcción de cada entregable, sino que lo delega al equipo de desarrollo y otros referentes y asesores esa tarea, usando ellos las herramientas que prefieran para su control y gestión del trabajo.
- Cada líder del equipo reporta solo el avance de su entregable principal al gerente de proyecto, aunque en su interna maneja cronogramas más detallados con tareas de poca duración (horas, días, semanas). Esta estrategia también funciona cuando el entregable es construido por un consultor o empresa

contratada, que provee su propio plan detallado informando al gerente de los avances generales.

- La construcción del cronograma general puede realizarse con herramientas simples como una *planilla electrónica*, puesto que la lista de entregables no cambia demasiado en el tiempo y solo se registrarán cambios de fecha y avances..

Los cronogramas detallados para construir entregables en forma predictiva, pueden usar herramientas más especializadas como MS Project, Open Project u otras similares.

En caso de que el entregable se construya con metodologías ágiles, se puede usar materiales como pizarras, tarjetas y hojas grandes o también aplicaciones informáticas que gestionan las matrices *Kanban* y los *sprints* de SCRUM.

Con la aparición del trabajo virtual, las pizarras y tarjetas se sustituyen con aplicaciones en entorno web como *Google Jamboard*, de uso libre y otros que son licenciados, aunque con algunas funcionalidades con acceso gratuito.

En su forma más simple, un cronograma puede cargarse y controlarse desde una planilla Excel, como la que proponemos como ejemplo en nuestra lista de plantillas.

Ejemplo de cronograma general con una planilla electrónica

	A	B	C	D	E	F	G	H	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
4																				
5	Num	tarea			duración	inicio estim.	fin Estim.	depende de:	febrero				marzo				abril			
6									2	9	16	23	2	9	16	23	1	6	13	2
7	1	Oficina de Atención																		
8	2	Gestión del proyecto-Inicio			5	23/01	29/01													
9																				
10	10	Local de atención acondicionado			36	30/01	20/03													
11																				
12	14	Sistema informático implantado			57	30/01	18/04													
13	15	Fase 1 - diseño			15	30/01	19/02													
14	20	Fase 2- desarrollo y pruebas			30	20/02	2/04													
15	24	Fase 3- piloto			15	29/03	18/04													
16	28	Sistema en línea			0	18/04	18/04													
17	29	Comunicaciones realizadas			30	27/02	9/04													
18	30	Campaña de publicidad			15	27/02	19/03													
19	31	Folletería para clientes			10	27/03	9/04													

Plantilla 08_Ejemplo_cronograma.ods



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Planificación del presupuesto del proyecto


El rol del gerente de proyecto respecto al presupuesto es variado según cada organización:

- En algunos casos, recibe el presupuesto aprobado desde el plan estratégico o con contratos ya designados a proveedores. Solo puede planificar el flujo de pagos y controlar futuros desvíos de fechas.
- En otros casos es quien analiza los costos y solicita el presupuesto. Este segundo caso permite que el gerente elabore un presupuesto que podría incluir:
 - Las **compras previstas** en planes estratégicos o estimadas por el equipo de proyecto.
 - **Fondos de reserva para planes de contingencias** ante ocurrencia de riesgos, retrabajos por fallas en los entregables, pago de honorarios o primas ante sustitución o contratación de personas en los equipos, reserva para pago de multas, si ocurrieran.
 - En algunas organizaciones también se incluye el concepto de sueldos por **horas de trabajo realizadas**. En otros casos, por ejemplo, proyectos de gobierno, están incluidos como parte del costo de la empresa, salvo contratos externos.
- En otros casos, la gestión del presupuesto es realizada enteramente por otra área del organismo y quien gerencia el proyecto solo tiene autonomía para autorizar facturas. Sin embargo, esto no le exime de tener siempre en cuenta cuál es el presupuesto autorizado, el consumido y la proyección de lo que necesitará hasta el final del proyecto, generando las alertas y análisis de alternativas que corresponda si no será suficiente.

Contenido del plan presupuestal

Para registrar el presupuesto del proyecto y cómo se irá ejecutando, se puede implementar una planilla electrónica o utilizar algún sistema informático que provea la organización.

A modo de ejemplo, se presenta un documento de ejemplo:

Plantilla 09_Plan_presupuestal_del_proyecto.ods	
	En el sitio de Agesic se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

La planificación de pagos será controlada durante la ejecución del proyecto y el equipo analizará los desvíos y proyecciones.

De esta forma, podrá actuar con anticipación ante la probabilidad de sobre ejecución o de subejecución.

Indicadores de calidad del proyecto

Un punto muy importante a tener en cuenta en los proyectos, es la calidad de sus entregables. No alcanza con cumplir con los plazos, el presupuesto y la lista de entregables prometidos, si luego éstos no son usados por no cumplir con lo que se pidió o se necesitó.

Calidad del proyecto y de los entregables

Calidad en la gestión de proyectos

Existen varias definiciones de calidad, pero la más reconocida, según ISO en su norma ISO 9001 es la que define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos”.

Llevado a la gestión de proyectos, podemos decir que la calidad mide el grado de cumplimiento de los requisitos definidos para los entregables y para el proyecto (entregable final).

Por lo tanto, el éxito del proyecto implica lograr un proyecto y entregables que los *stakeholders* perciban como de alta calidad.

Calidad del entregable

Un entregable es de calidad cuando es posible constatar que se han cumplido adecuadamente los requisitos definidos en el alcance del entregable.

Referirse a la *Guía de Fundamentos de Proyectos de Gobierno Digital* sobre como registrar los requisitos de un entregable.

Ejemplos de requisitos que los entregables deberían cumplir podrían ser:

- *Requisitos sobre el resultado del entregable:* características como facilidad de uso, metodología de construcción adecuada, cumplimiento de normas o estándares, formato del contenido de un documento, etc.
- *Requisitos sobre la gestión del entregable:* por ejemplo, el plazo establecido para la construcción del entregable, presupuesto para la construcción: horas de trabajo, dinero para compras de insumos o servicios, reserva de dinero para atender riesgos o atrasos en el cronograma, etc.
- *Requisitos sobre el impacto:* niveles aceptables de aprobación, índice de valor que deberá generar para el proyecto o la organización.

La calidad depende exclusivamente de cuáles son los requisitos y a las expectativas del *stakeholder* que debe aprobarlo. No importa la opinión de los demás *stakeholders*, ni del equipo del proyecto e incluso del patrocinador, salvo que fuera él quien definió los requisitos del entregable

Calidad del proyecto

El concepto de calidad del proyecto hace referencia al cumplimiento del objetivo del proyecto y del beneficio que produce para la organización, cumpliendo los requisitos que quien patrocina el proyecto y la organización definieron para él.

Generalmente, la calidad del proyecto se mide en base a:

- Cumplimiento del objetivo del proyecto (logro del entregable final y los entregables intermedios principales).
- Finalización del proyecto en el plazo esperado (dentro de un margen aceptable previamente acordado).
- Uso eficiente y eficaz del presupuesto aprobado (los costos incurridos, incluso si se excedieron, se justifican por haber cumplido con todos los entregables esperados con resultados de buena calidad).
- Grado de aporte de valor o beneficio para la organización que se esperaba (medido por uno o más indicadores propuestos por el patrocinador).
- Nivel de satisfacción de los *stakeholders* con los entregables desarrollados (medido por un indicador construido a partir de los indicadores de calidad de los entregables).

Al igual que con la calidad de los entregables, la calidad del proyecto depende de requerimientos presentados por los *stakeholders* principales que son los que autorizaron y promovieron la ejecución del proyecto (el patrocinador, interesados estratégicos de la organización)

Planificar el aseguramiento de la calidad

Para asegurar que los resultados del proyecto sean de calidad, el equipo debe:

- Involucrar a los *stakeholders* para identificar los entregables y sus requerimientos, y cuáles son los que efectivamente integran el alcance de este proyecto (gestión de expectativas).
- Durante el proyecto, realizar actividades constantes de comunicación con los *stakeholders* para mostrar los avances del desarrollo y hacerlos sentir parte (gestión de interesados).
- En los contactos con los *stakeholders*, detectar si los requerimientos siguen siendo válidos o si han cambiado en algún aspecto (gestión de requerimientos).

En la práctica, podemos definir que un entregable cumple con la calidad para un *stakeholder*, si lo que él percibe como logro supera o igual las expectativas que tenía sobre el entregable, lo cual podríamos representar con la ecuación:

CALIDAD = (PERCEPCIÓN DE LOGRO) – (EXPECTATIVA SOBRE EL RESULTADO)

Características de un indicador

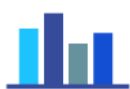
Un indicador es un elemento físico o un sistema de información que define un método de medición y un valor meta, que será evaluado regularmente. Los indicadores son necesarios para poder gestionar el proyecto y tomar acciones con anticipación para evitar o controlar los desvíos del proyecto.

El equipo de proyecto es responsable de definir cuáles son los indicadores que se medirán, comunicando los resultados que surjan de ellos y tomando las acciones que correspondan.

La medición de los indicadores puede ser hecha a través de sistemas o por personas que puedan o no ser parte del equipo.

Tipos de Indicadores del proyecto

Indicadores de gestión, de resultados y de impacto



INDICADORES DE GESTIÓN O DE EFICIENCIA

Aprovechamiento de los recursos frente a los resultados obtenidos

- %de presupuesto usado / planificado
- Horas usadas / entregables terminados
- Atrasos en planes y cronogramas



INDICADORES DE RESULTADOS O DE EFICACIA

Calidad y cantidad de resultados logrados frente a lo esperado

- Cantidad de entregables finalizados
- Cumplimiento de metas del proyecto
- cumplimiento de los requisitos de entregables



INDICADORES DE IMPACTO O DE CAMBIO

Aporte al propósito del proyecto y cambio del entorno

- Nivel de satisfacción con los entregables
- Mejora de satisfacción con los entregables
- Mejora en resultados económicos

Indicadores directos e indirectos

Los **indicadores directos** miden por sí mismos el valor que tiene cierto elemento. *Por ejemplo, el atraso en cumplimiento de finalizar un entregable.*

Cuando el costo de medir en forma directa es mayor que el beneficio o cuando no es posible medir directamente el comportamiento del elemento, se usan **indicadores indirectos** que miden aspectos parciales del elemento, pero juntos permiten un acercamiento al valor que se quiere medir.

Por ejemplo, para medir el grado de interés de la población sobre un sitio web nuevo, se podría medir cantidad de accesos y tiempo en que el usuario se mantiene recorriendo el sitio.

Cuantitativos	<ul style="list-style-type: none"> • Aportan valores objetivos, a costa de simplificar la realidad. • Más sencillos de calcular. • Permiten priorizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de errores en el desarrollo por mes. • Kilómetros de ruta terminados. • % de presupuesto consumido sobre el planificado.
Cualitativos	<ul style="list-style-type: none"> • Miden percepciones sobre comportamiento, satisfacción, calidad, etc. • Para poder gestionar su valor es necesario representarlo con datos cuantitativos cuya interpretación debe ser acordada previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Satisfacción del usuario con un entregable (notas entre 1 y 5). • Nivel de riesgo del proyecto o entregable (Alto, Medio, Bajo). • Mejora producida por un entregable del proyecto (tiempo de respuesta o aumento en la producción diaria).

Matriz de definición de indicadores del proyecto

Cada indicador está definido por un conjunto de atributos, cuyo significado y forma de obtenerlo debe ser acordada y aceptada por las partes interesadas en medirlo y en evaluar el resultado.

Por ello, el equipo debe registrar la lista de indicadores y las convenciones acordadas para interpretarlas, en una **matriz de definición de indicadores**, que puede estar en un sistema informático o en una planilla electrónica, por ejemplo.

Como un ejemplo de posible matriz de indicadores, presentamos el siguiente documento:

Plantilla 10_Matriz_de_definición_de_indicadores.odt



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Posibles atributos de un indicador que se suele registrar en la matriz de definición de indicadores son:

Atributo del indicador	Definición y comentarios sobre el indicador
Nombre del indicador	Debe ser claro, entendible, explicar qué se quiere medir.
Valor meta del indicador	Indica el resultado cuantitativo a lograr.
Método de medición	Fórmula, procedimiento o protocolo estándar, norma a aplicar.
Fuente de los datos	Sistema, persona u otro elemento que provee la información a medir. En algunos casos hay que especificar que solo se usará un subconjunto de todos los datos que podrían provenir de la fuente.
Frecuencia de la medición	El momento o cantidad de veces a ser medido.
Rango de aceptación	Establece el límite inferior y superior para considerar que el elemento medido se comporta de acuerdo con lo esperado. Podría definirse varios rangos, generalmente asociados a los colores de un semáforo (verde, amarillo, rojo).
Responsable de la medición	La persona o área que mide el valor. Puede o no ser alguien del equipo de proyecto.
Recursos necesarios para la medición	Costos asociados con las mediciones (compra o alquiler equipos, contratación de empresas o consultores, desarrollar o ajustar un software, etc.).
Riesgos asociados con la medición	Como insumos para la planificación y gestión de riesgos del proyecto, es conveniente identificar posibles riesgos al momento de realizar las mediciones y en la calidad de valores medidos.
Dependencia con otros indicadores	Eventualmente un indicador puede depender total o parcialmente de valores medidos en otros indicadores.

Tablero de control de indicadores (reporte de avance del proyecto)

El equipo debe definir un tablero de control con los principales indicadores que le ayude a monitorear y controlar la calidad del proyecto y de los entregables.

El tablero debe tener pocos, pero valiosos indicadores.

Algunos de ellos podrían ser:

- Indicadores de calidad del proyecto: duración, uso de recursos (presupuesto, horas trabajadas), cantidad de entregables esperados y su estado actual.

- Indicadores de gestión del proyecto: logros obtenidos hasta la fecha, riesgos más próximos o de mayor impacto, temas pendientes de decisión fuera del equipo de proyecto, resultados esperados para la próxima vez que se informe.
- Información gráfica: diagrama de Gantt con avance de los entregables, histórico de ejecución del presupuesto y tendencia de su consumo final (sobre ejecución, sub-ejecución).

El tablero puede ser un documento en sí mismo, o parte de un sistema informático de gestión, o puede también formar parte del informe de avance del proyecto, que el equipo de proyectos debe entregar al patrocinador y otros interesados.

Por ejemplo, presentamos el siguiente formulario de informe de avances, el que puede ser ajustado a las necesidades del proyecto

Plantilla 11_ Informe_Avances_del_Proyecto.ods



En el [sitio de Agesic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Formulación del proyecto

El documento de **Formulación del proyecto** presenta por escrito los resultados de haber realizado tareas de análisis, planificación y de definiciones sobre los entregables, interesados, calidad, comunicaciones, riesgos y demás áreas ya indicadas al inicio de esta etapa de planificación.

Es el entregable de gestión final de la etapa de diseño y planificación, como se muestra en la siguiente figura:



Es conveniente que, durante los distintos análisis y definiciones, a medida que quien patrocina valida los resultados intermedios, construya el documento de *Formulación*. De esta forma, su aprobación no tendrá mayores inconvenientes.

Una vez aprobado por el patrocinador y presentado a los principales *stakeholders*, el documento se transforma en un acuerdo entre las partes y como tal debe ser cumplido o ajustado previa aprobación de solicitudes de cambio (como se especificó

en este mismo documento en el punto “Gestión de solicitudes de cambios de alcance”).

Por otro lado, el documento de *Formulación* aprobado ya contiene información relevante para ser comunicada a la organización, como el objetivo del proyecto, la lista de hitos (entregables), presupuesto, interesados y otros datos.

Contenido del documento de Formulación del proyecto

El documento de formulación debe describir al proyecto con el mayor detalle posible, a efectos de que sea aprobado y sirva como base de trabajo para la etapa de ejecución y control del proyecto.

El formato y contenido debe ser acordado entre el gerente de proyecto y el patrocinador, o puede usarse una plantilla provista por la Oficina de Gestión de Proyectos. Puede ser un documento de texto o una presentación de diapositivas.

El documento de formulación estará completo cuando se registre una aprobación del patrocinador y eventualmente de otros actores clave, como la Oficina de Gestión de Proyectos.

El documento de formulación debería describir:

- El objetivo revisado y más realizable, frente al del Acta de Inicio.
- Justificación, propósito, beneficios hacia la organización.
- Estrategia de implementación en fases, si corresponde.
- Patrocinador, gerente proyecto, equipos para el proyecto.
- Áreas que deben brindar apoyos o serán beneficiarias del proyecto.
- Restricciones, riesgos, supuestos, exclusiones del proyecto.
- Indicadores de éxito del proyecto.
- Cronograma general con lista de hitos y entregables esperados.
- Anexos con información complementaria: EDT, plan de ejecución presupuestal, análisis de factibilidad, modelos o maquetas para algún entregable, etc.

Plantilla 12_Formulación del proyecto.odt



En el [sitio de Agestic](#) se encuentra una plantilla de ejemplo de libre uso proporcionada por la Oficina de Gestión de Proyectos de Agestic. Cada organización puede ajustarla a sus necesidades si lo desea.

Lanzamiento del proyecto

El lanzamiento o *kick off*, es una acción de comunicación, donde el patrocinador y el equipo del proyecto presentan formalmente las características y beneficios del emprendimiento.

Beneficios del *kick off*.

- Limita las expectativas de los *stakeholders* y la organización toda.
- Contribuye a ganar apoyos y minimizar la resistencia al cambio.
- Oficializa el apoyo de las autoridades y la necesidad de compromiso e involucramiento de algunas áreas.
- Es una instancia de presentación y reconocimiento de las personas del equipo, que puede resultar motivante.

No necesariamente es un único evento, puede incluir un plan de varias actividades distintas como ser:

- Reunión privada de directorio.
- Presentación masiva con los mandos medios y actores relevantes.
- Ciclo de charlas para los usuarios finales, proveedores, etc.
- Comunicación web, folletería y redes sociales.

Consideraciones finales

Ejecución, control y cierre del proyecto

Esta guía de Diseño y Formulación de Proyectos de Gobierno Digital se ha enfocado en proponer actividades y herramientas para diseñar el proyecto, desarrollar planes de gestión y elaborar el documento de formulación del proyecto.

A partir de la firma del documento de Formulación empiezan dos cursos de acción muy importantes:

- La etapa de ejecución, donde los distintos equipos de elaboración de entregables comienzan a realizar sus actividades.
- El proceso de monitoreo y gestión, donde el equipo de gestión del proyecto (gerente, equipo de apoyo, otros colaboradores) empiezan a mantener una supervisión de los planes de gestión y de los resultados de los planes de ejecución.

A modo de resumen general podemos comentar brevemente ambos cursos de acción.

Inicio de la etapa de ejecución del proyecto

Una vez que se aprueba la formulación, el proyecto entra en lo que llamamos etapa de ejecución,

Durante esta etapa, los equipos de entregables realizan tareas tales como:

- Elaboración del entregable (software, refacciones en infraestructura y edificio, capacitaciones, campañas de difusión, mejoras y documentación de procesos, etc.
- Aseguramiento de la calidad: cada equipo es responsable de desarrollar los entregables cumpliendo con los requisitos aprobados durante la etapa de diseño y planificación.
- Presentar informes de avance y planes al equipo de gestión del proyecto, trabajando juntos en buscar formas de anticiparse a riesgos y de resolver problemas que generan desvíos en los planes (cronograma, presupuesto, calidad).
- Gestionan la documentación esencial del proceso de desarrollo de entregables (planos, código, contratos, pruebas, solicitudes de cambio, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora, entre otros).

Como ya se comentó varias veces, cada equipo de desarrollo de entregables aplicará sus métodos y herramientas para cumplir con sus cometidos.

Inicio del proceso de control y monitoreo del proyecto

El proceso de control y monitoreo es el cometido específico del equipo de gestión del proyecto, ya sea esté conformado solo por el gerente de proyecto, o sea que tiene una o más personas que le ayudan en este proceso.

Tiene como objetivos

- Asegurar cumplimiento de los objetivos y planes (ajustándose a posibles cambios). Esto se cumple monitoreando los indicadores, los riesgos, las posiciones de las partes interesadas y el avance de los planes (cronograma, presupuesto, calidad, comunicaciones, gestión de interesados).
- Anticiparse a los problemas en los procesos de ejecución y buscar junto con el equipo de desarrollo, causas de los mismos y alternativas de solución.
- Detectar e implantar acciones correctivas y preventivas.
- Obtener aprendizaje de los errores y de los éxitos para considerarlos en el futuro (lecciones aprendidas).

Para que el proceso sea eficiente y efectivo, es absolutamente necesario que exista un gerente de proyecto y eventualmente un equipo de gestión con la dedicación necesaria, con el apoyo de uno o más patrocinadores y la oficina de proyectos, si existe la misma o similar.

Dentro de las actividades principales de control y monitoreo están:

- Reuniones de seguimiento y evaluación del avance de trabajos con los equipos y de comunicación con las partes interesadas más relevantes (patrocinadores, áreas involucradas, proveedores, otros funcionarios, etc.).
- Monitoreo de indicadores y análisis de desvíos, así como de causas de los mismos. Se pueden medir y analizar valores como los niveles de riesgo, efectividad de los planes de comunicación, nivel de calidad de los entregables, atrasos en cronograma y presupuesto, entre otros posibles indicadores.
- Se reciben solicitudes de cambio de parte de los equipos de desarrollo y se analiza qué acciones tomar, muchas de ellas consultadas al patrocinador. Las solicitudes de cambio aprobadas darán origen a cambios en planes como cronograma, presupuesto y requisitos de calidad.
- A medida que se monitorean avances y retrasos, problemas y soluciones, se va documentando todo en forma de Lecciones Aprendidas, necesarias para evaluar el proyecto al final y para tener en cuenta en futuros proyectos.

Tan importante como todo lo anterior, es la gestión del propio equipo de personas que colaboran con el gerente del proyecto y en muchos casos en el desarrollo de entregables. Entre otras acciones, quien gerencia el proyecto debe:

- Promover un equipo colaborativo, motivado, autogestionado, con suficientes atribuciones y conocimientos para realizar su tarea lo mejor posible.
- Desarrollar prácticas que lleven a resolución adecuada de conflictos internos, a una buena comunicación y al reconocimiento como factor motivante.
- Establecer reglas claras de trabajo desde el principio y educar con el ejemplo, logrando que el gerente de proyecto adquiera el reconocimiento y liderazgo necesarios para llevar adelante el proyecto.

Algunas técnicas y herramientas muy utilizadas en este proceso de monitoreo y gestión son:

- Reuniones efectivas.
- Técnicas de escucha activa, negociación, inteligencia emocional y comunicación efectiva.
- Planilla de lecciones aprendidas.
- Formulario de solicitud de cambios.
- Acta de reuniones.
- Herramientas de identificación y resolución de problemas (*Brainstorming*, diagrama causa-efecto, *pareto*, mapas mentales, etc.).
- Reuniones de retrospectiva (análisis de lecciones aprendidas y acciones de mejora).
- Software de gestión de proyectos como *Project* y tableros *Kanban* para el seguimiento más detallado del plan general del proyecto realizado durante la etapa de diseño y planificación.

Cierre del proyecto o de la fase

Cuando se han desarrollado y aprobado todos los entregables, y cuando también se han cumplido las metas de cumplimiento del objetivo, inicia la etapa de cierre del proyecto.

En esta etapa se termina de depurar la documentación y se la almacena en el repositorio establecido por la oficina de proyectos, o en su defecto por la propia organización. Se analizan los resultados logrados, las lecciones aprendidas y las propuestas para que el resultado del proyecto sea sostenible en el tiempo.

Con toda esta información, se elabora un documento final de resultados, que puede estar acompañado por un evento especial de presentación y de reconocimiento a los logros alcanzados (aunque hayan sido parciales).

En casos que el proyecto es en realidad una fase de un emprendimiento mayor, también se analiza y se presenta una propuesta de cómo encarar la próxima fase, que podría estar encomendada al mismo o a otro equipo y que puede ser cercana en el tiempo o en un momento a definir a futuro.

Otros materiales sobre gestión de proyectos de Gobierno Digital

Como se ha mencionado varias veces en esta guía, Agesic ha desarrollado también *Guía de fundamentos para proyectos de Gobierno Digital* que presentó con más detalle los conceptos básicos que se aplican a las metodologías más usadas para la gestión y dirección de proyectos, en particular a los de Gobierno Digital.

En la *Guía para ejecutar y gestionar proyectos de Gobierno Digital* se presentan las actividades que el equipo de gestión, liderado por el gerente del proyecto y el patrocinador, deben realizar para hacer que se cumplan los planes de desarrollo de entregables, que estos cumplan los requisitos de calidad y que los *stakeholders* perciban todo el tiempo el valor que el proyecto va entregando a medida que se ejecuta hasta su cierre.

La Oficina de Gestión de Proyectos de Agesic pone estas y otras guías a su disposición con el ánimo de aportar recomendaciones, metodologías y herramientas para que pueda desempeñar efectivamente sus proyectos.

Por sugerencias, y comentarios: oficinadeproyectos@agesic.gub.uy