

# Módulo 1:

## Conceptos básicos de los proyectos en Agesic

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic

# Temas del módulo 1

- ❑ Cometidos de la Agencia y los proyectos
- ❑ Objetivo, propósitos, entregables
- ❑ Partes interesadas y roles en el proyecto
- ❑ Restricciones, riesgos y oportunidades
- ❑ Demo: Visión del proyecto (Wekan y Siges)

# Cometidos de la Agencia y los proyectos

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
**Presidencia**

<>agesic

- ❑ Cometidos de la Agencia
- ❑ Planes y agendas
- ❑ Ejecución de iniciativas con metodología de proyectos



Agesic es una unidad ejecutora dependiente de Presidencia de la República, con autonomía técnica, creada por ley en diciembre de 2005.



Sus cometidos generales son:

- *Procurar la mejora de los servicios a la ciudadanía utilizando las posibilidades que brindan las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC)*
- *Impulsar el desarrollo de la Sociedad de la Información y Conocimiento en el país, con énfasis en la inclusión para la ciudadanía de la práctica digital y el fortalecimiento de habilidades en el uso de las tecnologías.*

# Cometidos sustantivos de la Agencia



Para cumplir con estos objetivos generales, desde el 2015 se han definido varios **cometidos sustantivos**

*Algunos de sus cometidos sustantivos son:*

- Formular las políticas, los planes y la estrategia nacional de desarrollo de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto
- Promover y desarrollar planes y proyectos vinculados con el fortalecimiento del relacionamiento de la ciudadanía con el Estado, acceso a la tecnología, inclusión digital, acercamiento a la ciudadanía y participación ciudadana electrónica.
- Establecer relaciones con sus similares de otros países y con entidades nacionales e internacionales, públicas y privadas, afines a la materia de su competencia.

# ACTIVIDAD PERSONAL



Investiga cuáles son los cometidos sustantivos de la agencia, ingresando al portal de la agencia.

*Te preguntaremos sobre ellos más adelante*



REVISAR: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/institucional/cometidos>

# Compromisos de la Agencia

Cometidos  
sustantivos

Compromisos:

Planes estratégicos y  
agendas de  
compromisos

- Nacionales (MEF, OPP, Agenda Uruguay Digital, etc.)
- Internacionales (BID, BM, UN, OGP, Red Gealc, eLAC, WSIS, etc.)
- Internos (mejora de procesos y herramientas, comunicación, clima laboral, etc.)

Para la realización de sus **cometidos sustantivos**, la Agencia desarrolla **planes estratégicos y agendas estratégicas**, que representan **compromisos**, con objetivos, metas e iniciativas

Los compromisos pueden ser **nacionales** (el gobierno, los ciudadanos) e **internacionales** (organismos de financiamiento, grupos y asociaciones internacionales).

El plan estratégico podría también incluir compromisos **internos** de mejora para potenciar la capacidad de la Agencia de cumplir con sus otros compromisos



# Compromisos de la Agencia

Agesic tiene participación de varias agendas, entre ellas, el **Plan de Gobierno Digital** y el **Plan de Gobierno Abierto**.



Además de las agendas y planes, Agesic define internamente un **plan estratégico anual** donde incluye todas las iniciativas necesarias para cumplir con estos planes, disponiendo además el presupuesto para desarrollarlas



Buscar en el portal de Agesic cuáles son los cuatro ejes rectores y las cinco líneas de acción del ***Plan de Gobierno Digital***

# Iniciativas ejecutadas como proyectos

Las iniciativas que conforman los planes de la Agencia, se pueden planificar, ejecutar y dirigir mejor usando metodologías de gestión de proyectos.



Las metodologías de gestión de proyecto proveen recomendaciones, formas de trabajo y herramientas, para que las iniciativas logren cumplir sus expectativas de éxito de la forma más efectiva posible.

Las organizaciones diseñan y usan metodologías de gestión de proyecto adaptadas a las características de sus productos y servicios, así como la cultura y forma de trabajo de la organización.



# Metodología de Gestión de Proyectos de Agesic



La *Guía de Fundamentos de Gestión de Proyectos* es una propuesta que contiene lineamientos, recomendaciones y sugerencias de herramientas y procedimientos, con el fin de que los proyectos se puedan diseñar, planificar, ejecutar y finalizar lo mejor posible.

Actualizada por la *Oficina de Gestión de Proyectos* del área *Planificación Estratégica*, es un recurso *abierto a los aportes y mejoras de todos*, buscando adaptarse a las necesidades propias de cada área y a las características de sus proyectos



Dentro de los materiales provistos dentro del curso, puedes obtener esta guía y otros documentos de apoyo a la gestión de proyectos.

# Metodología de Gestión de Proyectos de Agesic

En forma simplificada, la metodología de gestión de proyectos que se sugiere para Agesic sigue los siguientes pasos:

1

Determinar el *objetivo del proyecto* y los *propósitos* que lo justifican

2

Identificar *las principales partes interesadas* del proyecto en Agesic

3

Con interesados clave, identificar la *visión del proyecto*, incluyendo entregables, interesados en el organismo, restricciones y riesgos

4

Partiendo de la visión, construir la *Estructura de Desglose del Proyecto* (EDT),

5

Completar la *lista de requisitos* de los paquetes de trabajo de la EDT

8

Elaborar planes auxiliares (gestión de riesgos, de comunicaciones, de incidentes, presupuesto, etc.)

6

Partiendo de la EDT y los requisitos, construir un *cronograma de alto nivel* (entregables principales, fases, hitos)

9

Iniciar la ejecución y el seguimiento del proyecto (kick-off, reuniones, retrospectivas, lecciones aprendidas)

7

Cada equipo de desarrollo de entregables planifica su trabajo (enfoques predictivos o adaptativos)

10

Finalizar el proyecto (en organismo y en Agesic)

Trataremos todos estos pasos en las siguientes lecciones.

# Características de un proyecto I - propósito, objetivo y entregables

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
Presidencia

<>agesic

- ❑ Propósitos del proyecto
- ❑ Programas y portafolios
- ❑ El rol del sponsor
- ❑ Objetivo del proyecto y entregable final

# Los proyectos en la Agencia

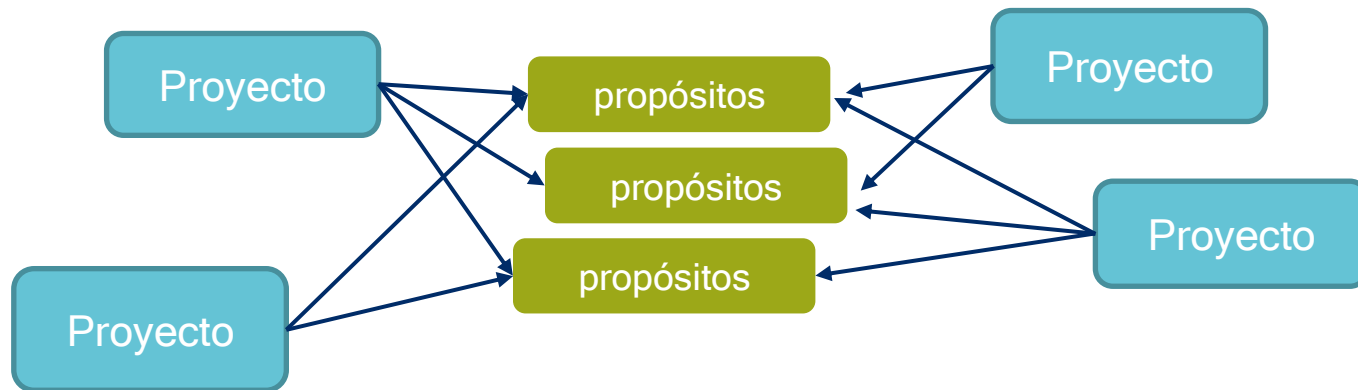
Un proyecto es un **conjunto de actividades coordinadas y controladas**, que se emprende en la Agencia por diferentes razones. Algunas de ellas podrían ser:



- ✓ Proveer un servicio o producto a uno o más organismos, *para cumplir con los compromisos* de la Agencia fijado en uno o más de sus planes estratégicos y agendas
- ✓ Investigar o desarrollar nuevas políticas y metodologías promoviendo mejores prácticas e instrumentos que *facilitan el desarrollo del gobierno digital* en organismos
- ✓ Desarrollar programas y agendas que permitan el *desarrollo de los ciudadanos y organizaciones* hacia una sociedad de información y conocimiento
- ✓ Contribuir a mejoras en los procesos internos de la Agencia con el fin de emprender sus cometidos *con mayor efectividad y fortalecer* a su capital humano

## Propósitos de un proyecto

Por lo anterior, los proyectos en la Agencia se inician porque existen una o más necesidades, justificaciones u obligaciones. A esta lista de factores que promueven la implantación de un proyecto, la llamaremos *propósitos del proyecto* (o también *objetivos generales*)



Un solo proyecto no es generalmente suficiente para cumplir con todos los propósitos, por ejemplo, con un objetivo estratégico de la Agencia o un compromiso con el BID.

Por ello, la Agencia emprende *varios grupos de proyectos* con propósitos similares.

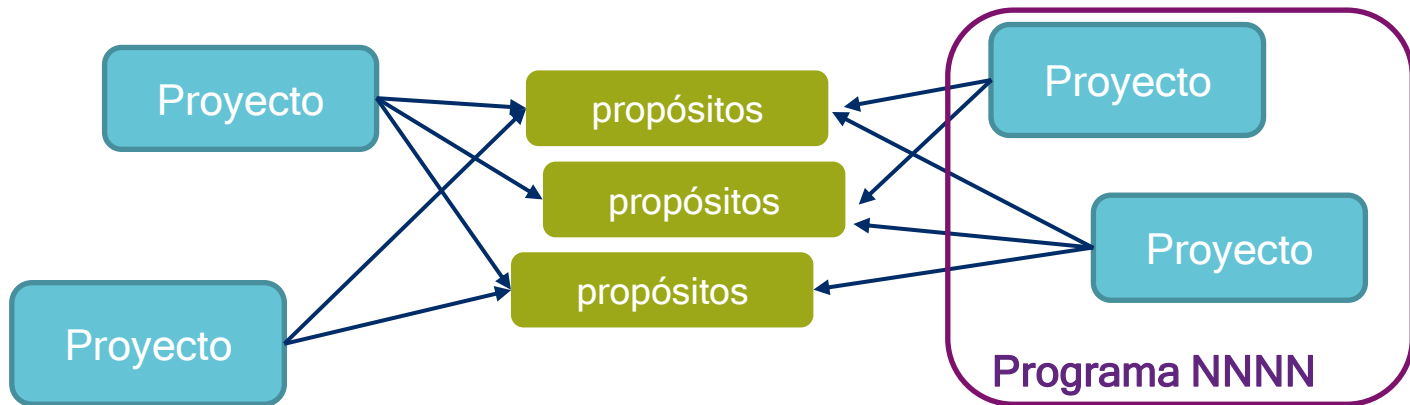


# Programa de proyectos

Algunos de estos proyectos, además de propósitos similares, *tienen un fuerte vínculo entre sí.*

Por ejemplo:

- Ciertas actividades de un proyecto dependen de otras actividades de otro proyecto.
- Algunos proyectos se implementan en distintos organismos, en forma similar y con el mismo equipo de proyecto

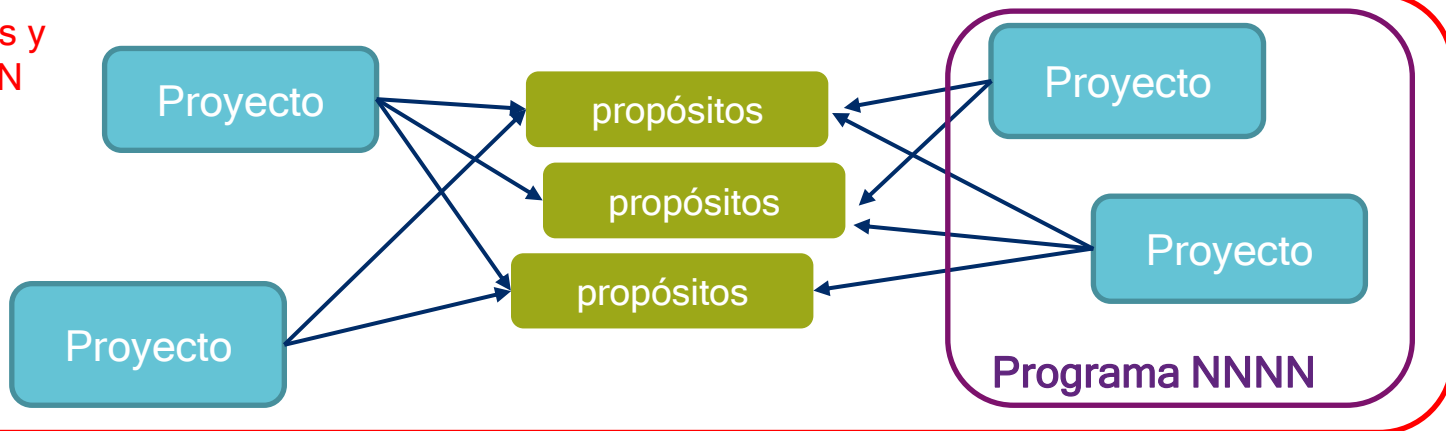


Llamaremos *programa de proyectos* al grupo de proyectos que están vinculados entre sí. Por ejemplo, un programa para implantar la herramienta N en dos o tres organismos. Cada organismo representa un proyecto en sí mismo, compartiendo presupuesto, personas y forma de ejecutarlos.

# Portafolio de proyectos

Cada *área de Agesic* cuenta con varios proyectos individuales y programas, que contribuyen todos al cumplimiento de objetivos y metas de dicha área. La suma de proyectos y programas se conoce como *portafolio de proyectos* de dicha área.

Portafolio de proyectos y programas del área NN de la Agencia



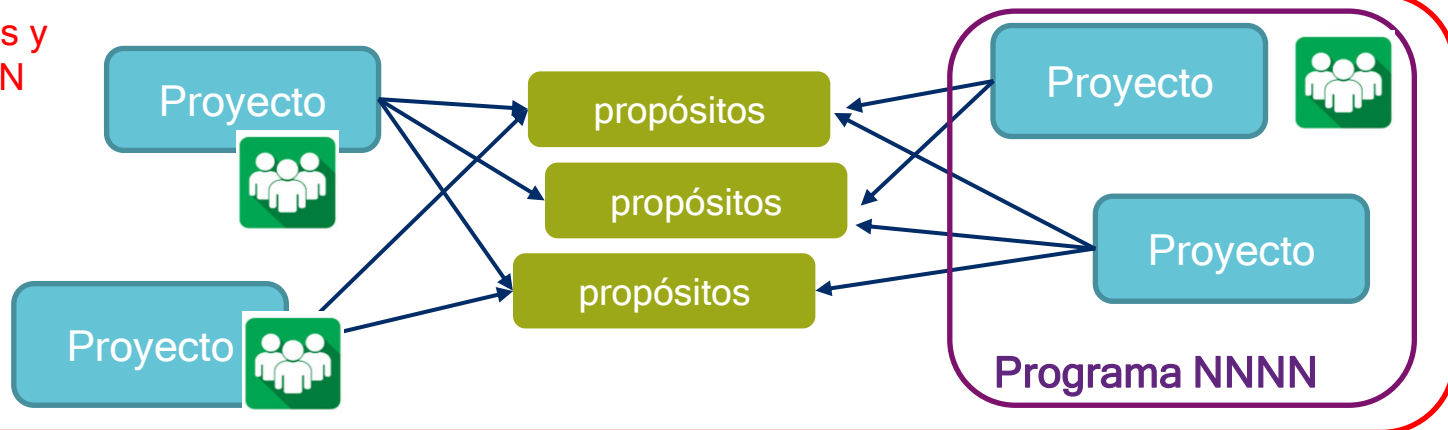
# Sponsors de portafolio, programa y proyecto

La dirección del área, gerentes y coordinadores son quienes *velan por el éxito del portafolio y de sus programas y proyectos*, apoyando con recursos, lineamientos estratégicos y toma de decisiones, para que los proyectos puedan desarrollarse adecuadamente.

## Portafolio de proyectos y programas del área NN de la Agencia



Sponsors en cada proyecto, en el programa y en todo el portafolio (director del área)



En nuestros proyectos, ellos ocupan el rol de *Sponsors (Patrocinadores)* tanto para un proyecto, como para un programa

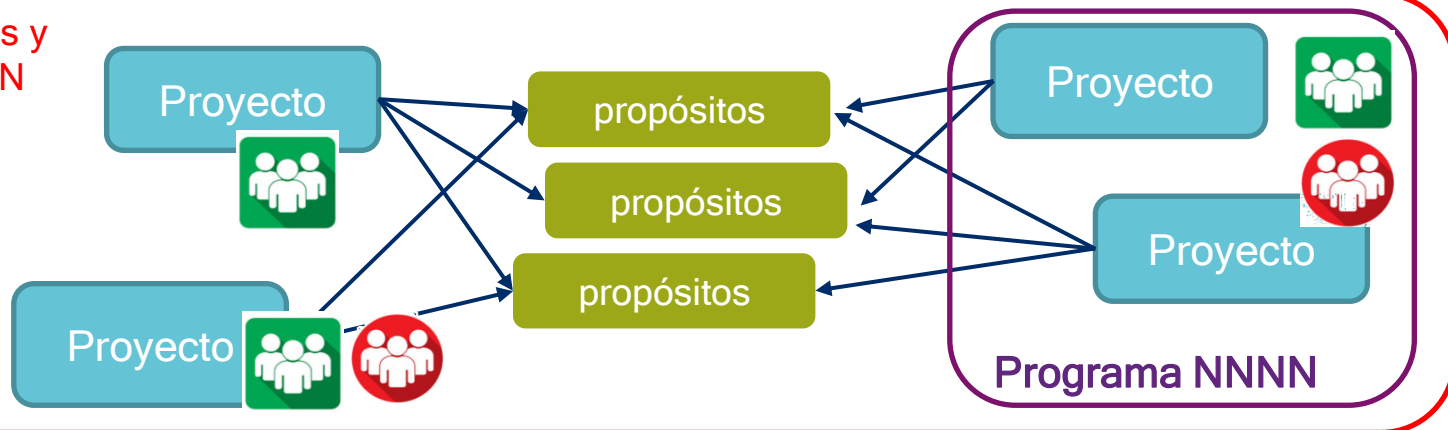
Para programas o proyectos que son de interés de varias áreas de la Agencia, es posible que hayan varios sponsors organizados en un *Comité de Dirección del programa*

## Sponsors de portafolio, programa y proyecto



Si nuestro proyecto o programa se ejecuta para un organismo, deberemos identificar quién es el jerarca que tiene mayor interés en su éxito y que pueda usar su influencia para que la organización nos apoye. Esta persona o grupo de personas oficiarán también de *sponsors* en dicho lugar..

Portafolio de proyectos y programas del área NN de la Agencia



*Muchas veces debemos recurrir a los sponsors para que nos faciliten recursos adicionales, nos resuelvan problemas que están por fuera de nuestro control o para tomar decisiones relevantes que también están por fuera de nuestras atribuciones*

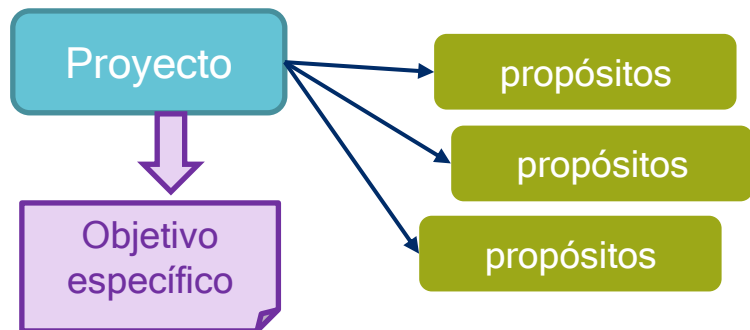
# Objetivo específico del proyecto

Para que un proyecto pueda contribuir total o parcialmente al logro de sus propósitos, es necesario que desarrolle un servicio o producto concreto, que llamamos *objetivo específico del proyecto*, o en forma más abreviada, *objetivo del proyecto*.

El objetivo del proyecto debe indicar un resultado *específico*, al cual pueda *medirse* su logro, que sea *relevante* para los propósitos y que sea *alcanzable* con los medios que cuenta el proyecto.

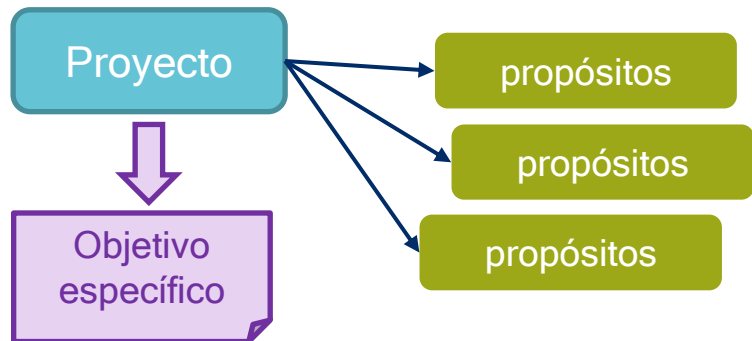
Cuando se desea lograr varios resultados para el proyecto, hay dos alternativas:

- se indica toda la lista de resultados como una lista de objetivos específicos,
- o se define un único objetivo específico que abarque a los otros, los que luego se describen mejor en un documento que describa al proyecto.



Buscar en la *Guía de Fundamentos de Gestión de Proyectos*, capítulo 1, qué significa que el objetivo específico debe cumplir *la regla SMART*

# Objetivo específico del proyecto



✓ Implantar el expediente electrónico en hasta tres organismos antes de fin de año

✓ Organizar un plan de hasta 5 eventos de comunicación sobre seguridad de la información en escuelas de Montevideo y San José.

El enunciado del proyecto debe indicar una acción de hacer algo concreto, un resultado que se espera al finalizar el proyecto.

En lo posible indicar alguna meta a alcanzar o a qué población va dirigido, aunque esto se puede especificar en un documento más detallado.



“Comunidad de apoyo a la IA”

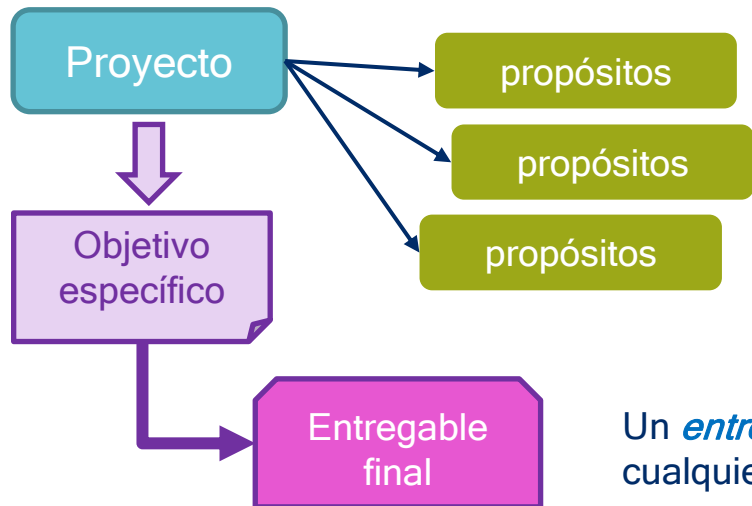
(Falta un verbo que indique la acción ¿crear? ¿ampliar? ¿promover?)



”lograr que los ciudadanos estén más contentos”

(Poco específico, probablemente difícil de alcanzar para un solo proyecto. Es más parecido a un propósito, al cual éste y otros proyectos contribuyen)

# Entregables del proyecto



El objetivo del proyecto implica el logro de un resultado. Este resultado puede ser

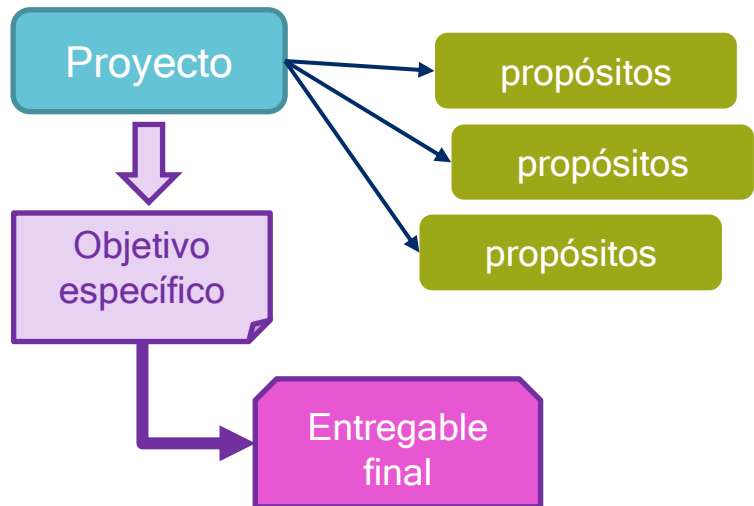
**Tangible: (*producto*)**. Por ejemplo, un documento, el software funcionando, un equipamiento entregado, o un local refaccionado.

**Intangible: (*servicio o transformación*)**. Por ejemplo, una consultoría, una capacitación a ciudadanos, una mejora en el clima laboral, o mayor eficiencia de un trabajo.

Un **entregable final** es un elemento tangible que representa a cualquiera de los resultados logrados por el proyecto.

- Si el objetivo es un producto, el entregable final es el propio producto.
- Si el objetivo resulta en un servicio o transformación, se requiere de un entregable tangible, como un documento, para poder medir y verificar su logro.

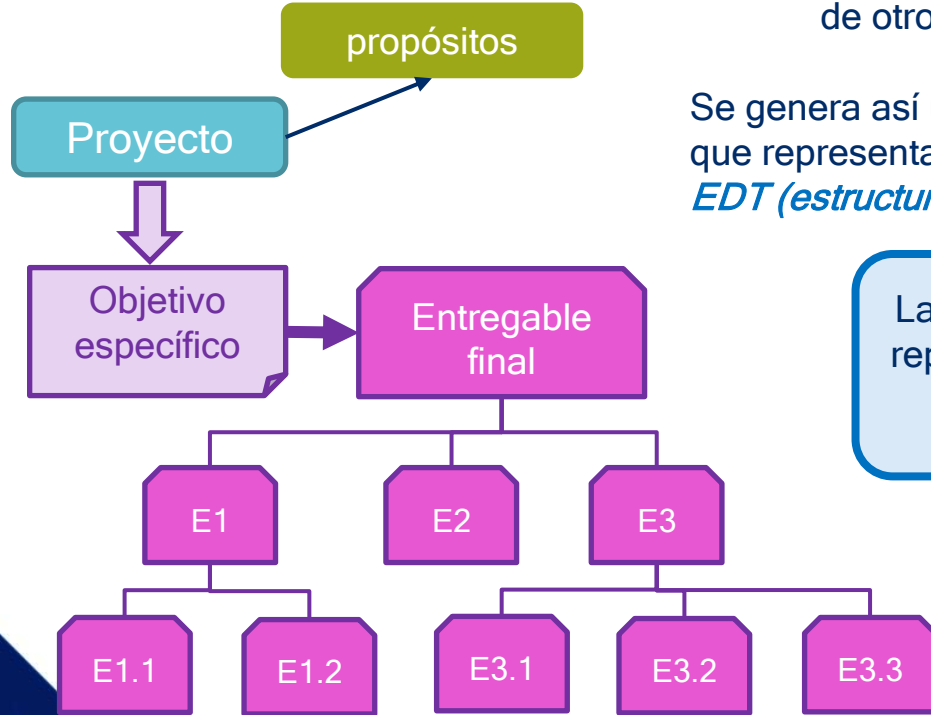
# Entregables del proyecto



Objetivo	Entregable final
Desarrollar un nuevo procedimiento de atención de consultas ( <i>producto</i> -tangible)	Documentación del procedimiento validada o un informe firmado aceptando su finalización
Capacitar a un grupo de funcionarios en el tema NNN ( <i>servicio</i> -intangible)	Documentación que indique cuándo se hizo, y qué resultados se lograron
Implantar una nueva versión del software GRP en el organismo NNN ( <i>producto</i> - tangible)	Software funcionando o un informe con la aprobación del sponsor del proyecto en el organismo NNN
Lograr que el ciudadano participe más usando la app NNN <i>Transformación</i> -intangible	Estadística de accesos Consultas a ciudadanos



# Entregables de un proyecto



El entregable final se construye a partir de la realización de otros *entregables intermedios*.

Se genera así una estructura jerárquica de entregables que representa qué es lo que se hará, que llamaremos *EDT (estructura de desglose del trabajo)* o WBS en inglés.

La lista de entregables EDT representa lo que se conoce como *ALCANCE DEL PROYECTO*

- Los *entregables no son actividades*, son el producto de un grupo de actividades.
- Identificar los entregables nos obliga a enfocarnos en QUÉ hay que hacer, sin preocuparnos, por ahora, en cómo lo haremos.

# En resumen:

La Agencia emprende proyectos para cumplir con sus compromisos, necesidades y objetivos, que llamaremos **propósitos del proyecto**.

Un proyecto es un emprendimiento que debe generar un resultado. El **objetivo del proyecto** es una descripción de qué resultado se espera lograr.

Cada área de la Agencia dispone de un **portafolio de proyectos y programas**

El objetivo del proyecto puede representar a un resultado tangible (productos) o intangible (servicio, transformación). En todos los casos debemos definir un **entregable** tangible para poder medir o evaluar el logro del resultado asociado.

Tanto el portafolio del área, como proyectos y programas de la misma, cuentan con un **sponsor o patrocinador**.

En casos que el programa o proyecto se implemente en un organismo, también debe identificarse un *sponsor en dicho organismo*, para que nos apoye.

La lista de entregables que el proyecto va a construir define el **alcance del proyecto**.

# Características de un proyecto II - partes interesadas

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
Presidencia

<>agesic

- ❑ Partes interesadas

- ❑ Roles en un proyecto

# Partes interesadas del proyecto

Las partes interesadas, o también conocidos como involucrados en el proyecto o *Stakeholders*, son personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o se perciben a sí mismo afectados, por una actividad o resultado de un proyecto.



- Pueden sentirse afectadas antes de que el proyecto inicie (expectativas, temores, resistencias)
- Pueden estar o sentirse involucradas durante el proyecto (participan de actividades, en decisiones, en pruebas, etc.)
- Pueden sentirse afectadas luego de finalizado el proyecto (impacto del proyecto)



Consulte en la *Guía de Fundamentos de GP de Agesic* - 1. Definiciones básicas, ¿cuáles podrían ser algunas de las partes interesadas importantes dentro de la Agencia?

# Algunos posibles grupos de interesados, no excluyentes entre sí:

**Clientes del proyecto:** Personas, sectores internos o externos que **impulsan** el proyecto y **esperan un beneficio** de él.



**Proveedores:** Organizaciones externas o sectores internos que **proporcionan recursos, productos o servicios** necesarios para el proyecto.

**Usuarios de los productos del proyecto :** Personas u organizaciones que **utilizarán los producto y servicios** que resultan del proyecto.

**Colaboradores del proyecto:** sectores internos que participan en ciertos momento del proyecto en **trabajos, controles o asesoramiento.**

**Otros:** organizaciones sindicales o sociales, competidores, organismos internacionales, empresas privadas afectadas, etc.

# Aportes e influencia de los interesados en el proyecto...



Ayudan a definir los **requisitos y características** de los productos o servicios (entregables) que va a generar el proyecto



**Realizan** las actividades para la construcción de entregables y la gestión del proyecto, en forma continua o puntual durante el proyecto



**Alertan** de problemas potenciales (riesgos) que el proyecto debe tener en cuenta, y también oportunidades que mejoran el apoyo y probabilidad de éxito



**Pueden bloquear o enlentecer** algunos de los entregables del proyecto o al propio proyecto



**Pueden apoyar** al proyecto con recursos, influencia y promoción para el resto de la organización

# Análisis de interesados en el organismo...



En los proyectos que se ejecutan en organismos es estratégico *iniciar la identificación y análisis de interesados lo antes posible.*

Tanto para los grupos que apoyan como para los que ofrecen resistencia, es necesario conocer ***las causas*** y hacer ***los ajustes necesarios*** al proyecto (alcance), en la medida que el sponsor del organismo esté de acuerdo y no afecten a las restricciones pactadas (plazo, presupuesto, calidad)

Recién después de ello, podemos realizar una comunicación más general en el organismo que, con los ajustes realizados, minimizará las resistencias y promoverá más apoyos



# Metodología: análisis de interesados

*Técnicas y herramientas para identificar y analizar a los interesados:*

- Consultas a referentes y expertos que conozcan al organismo
- Entrevistas a primeros contactos en el organismo
- Encuestas o cuestionarios a grupos de funcionarios,
- Reunión grupal con técnicas de tormenta de ideas,
- Análisis de documentos actuales y anteriores del organismo y de Agesic







La plantilla **02-Análisis de Interesados** es un ejemplo de cómo registrar y analizar los interesados.

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



En la **Guía de Fundamentos de GP de Agesic** - en la **sección 1. Definiciones básicas** y en la **sección 3.1 implantar servicios y productos en organismos** encontrarás información más detallada sobre este tema

Interesado (grupo o persona)	Posición sobre el proyecto	Causas de la posición	Influencia y recursos	Momento del proyecto	Rol en el proyecto	Acciones para el interesado
		Podrían estar interesados en resultados o en participar				<ul style="list-style-type: none"><li>• Para promover apoyos</li><li>• Para reducir resistencias</li><li>• Para gestionar a los indecisos</li></ul>
		Tienen reparos, dudas, podrían complicar el proyecto				
		Se declaran neutrales en interés o influencia (¡cuidado!)				
		Desconocemos su interés o influencia				

# Roles en un proyecto

La gestión de proyectos implica el involucramiento de varias personas, tanto de la Agencia como del organismo donde se implementa el proyecto. Veamos algunos roles comunes en un proyecto:



- Los proyectos en Agesic cuentan con un ***Sponsor o Patrocinador***, o grupos de patrocinadores, como ya se había comentado anteriormente
- El ***PM (Project Manager)*** es designado por el patrocinador para que él, junto con un equipo de colaboradores, puedan planificar, ejecutar y controlar el proyecto, aplicando la metodología de gestión de proyectos.
- La lista de entregables es identificada y luego construida por uno o más ***equipos de desarrollo***, cada uno usando sus propias técnicas y herramientas (metodología de desarrollo de entregables)
- Todos los proyectos necesitan de apoyo de otros ***grupos de colaboradores*** para tareas operativas como la gestión de compras, la gestión humana, etc.

# Roles en un proyecto (en organismos)



En proyectos que se ejecutan en organismos, hay que definir **roles equivalentes**

- El sponsor de Agestic podría tener que intervenir hablando con el sponsor en el organismo.
- El PM de Agestic coordina con el PM del organismo los trabajos de ambos equipos
- Los equipos de desarrollo coordinan también entre sí, así como los colaboradores en el organismo
- Es fundamental identificar **las partes interesadas** en el organismo donde se ejecutará el proyecto, por la afectación que tienen en el proyecto



Leer más detalles sobre responsabilidades y actividades de cada rol en la **Guía de Fundamentos de GP de Agestic** - sección **1. Definiciones básicas**

# Metodología Agesic

Al momento de diseñar el proyecto en la Agencia, antes de ir a cualquier organismo, hay que identificar la **partes interesadas de la Agencia** para nuestro proyecto

## Por ejemplo:

El área de Seguridad de la Información (SI) puede proponer *requisitos de elaboración o de uso* de varios entregables

El área de Sociedad de la Información puede proponer *criterios de accesibilidad, de transparencia, datos abiertos* y otros, en varios de los entregables que vayan dirigidos a los ciudadanos

Los representantes de estas áreas, *pueden*

- *definir requisitos técnicos y jurídicos a ser incluidos en los pliegos de contratación a proveedores*
- *participar del diseño y desarrollo de varios entregables*
- *facilitar las condiciones para que el proyecto pueda iniciar adecuadamente*

Las áreas de Tecnología de la Información (TI) y de Infraestructura y Operaciones (IOTI) pueden indicar requisitos para *la elaboración de pliegos* que incluyen desarrollo de software, así como disponer de los recursos de hardware necesarios



El área de Administración y Finanzas puede dar recomendaciones para la contratación de proveedores

Comunicaciones y Jurídica pueden asesorar en temas específicos

# Características de un proyecto III - restricciones y riesgos

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
Presidencia

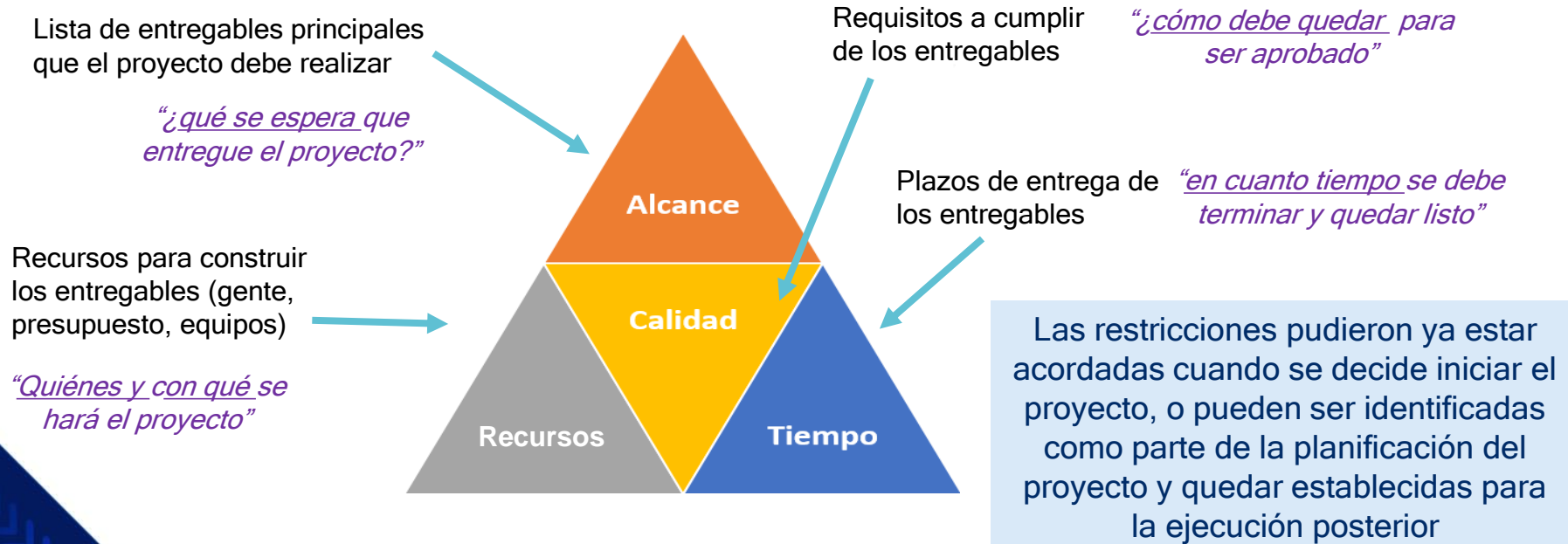
<>agesic

- ❑ Restricciones de un proyecto
- ❑ Riesgos y oportunidades
- ❑ Supuestos

# Restricciones de un proyecto

Cuando inician los proyectos, existen siempre limitaciones que inciden en lo qué podemos hacer y de forma podemos lograrlo. A estas limitaciones las llamamos restricciones.

Todos los proyectos tienen al menos las siguientes *cuatro restricciones*:



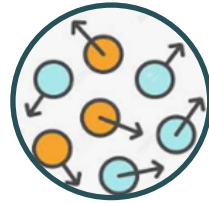
# Restricciones de un proyecto

Pueden aparecer otras restricciones importantes cuando ejecutamos proyectos en organismos:



**Cultura y formas de trabajo en la organización**-estilos de liderazgo, costumbres, reglas, miedo a errores o a tomar compromisos, personas desmotivadas, etc.

*Estas limitaciones se deben tomar en cuenta en los planes de comunicación, en la gestión de riesgos y en la gestión de las expectativas y resistencias, entre otros*



**Entorno organizacional** donde opera el proyecto. Si el proyecto recibe constantes pedidos de cambios, o hay muchas urgencias de disponer de resultados, o hay alto nivel de indefinición del resultado final, se debe considerar un **enfoque adaptativo** del proyecto, en vez del **tradicionalmente predictivo**.

Las características de los enfoques predictivos y adaptativo se verán en próximas lecciones



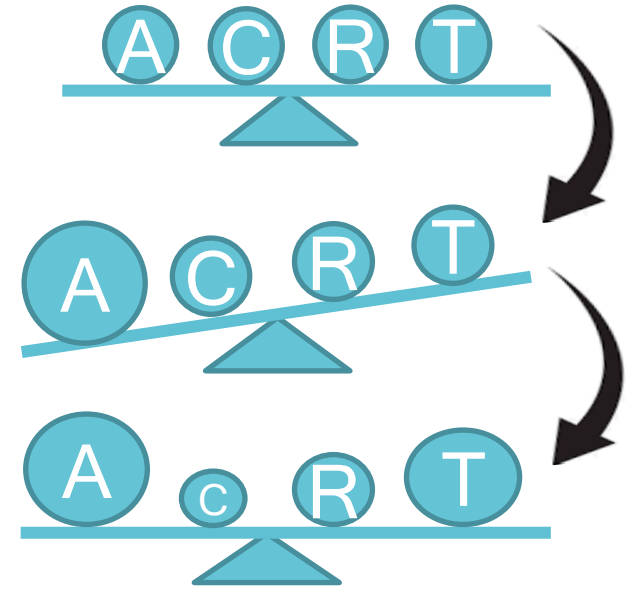
# Balanceo de restricciones

Cuando van a empezarse las actividades (ejecución), el PM y su equipo ya deben conocer las restricciones con las que el proyecto se ejecutará de ahí en más.

A estos valores, los llamamos *líneas base de alcance, de presupuesto (recursos), de calidad y de tiempo*

En cualquier momento del proyecto, podrán surgir necesidades de ajustar entregables (alcance) o plazos, por ejemplo. Esto provoca un desbalance de las líneas base

En caso que el sponsor acepte estos cambios, es necesario volver a ajustar las demás restricciones, llegando a nuevas líneas base.



Por ejemplo, si piden agregar nuevos entregables, puede ser necesario extender el plazo y más presupuesto, manteniendo calidad. Pero si no se puede extender el presupuesto, se podría ahorrar en algunos insumos (bajar calidad), o dejar de hacer otros entregables (alcance)

# Riesgos, oportunidades y supuestos

Cuando se piensa en cómo se va a planificar y ejecutar el proyecto, es clave tener en cuenta riesgos potenciales, así como incorporar acciones para aprovechar oportunidades y explicitar los supuestos.



- **Amenazas (Riesgos):** factores que, de cumplirse, tendrán un impacto negativo en el proyecto o en algún entregable.



- **Oportunidades (Palancas):** factores que, de cumplirse darán mayor apoyo para el logro de los objetivos del proyecto.



- **Supuestos:** condiciones que se asumen como válidas al momento de ejecutar el proyecto.

**Si hay probabilidad de que no se cumplan, pasan a ser riesgos**

# Supuestos, Riesgos y Oportunidades



## Ejemplos de supuestos pueden ser:

- El apoyo de las autoridades durante todo el proyecto
- Disponer de ciertos recursos en el plazo acordado
- El presupuesto es suficiente



## Ejemplos de riesgos pueden ser:

- Atraso en el proyecto, por demora en definir un tema
- Entregables con fallos por impericia de los fabricantes
- Parar la construcción de un entregable por la resistencia de ciertas partes interesadas



## Ejemplos de oportunidades pueden ser:

- Cierta sector nos podrá dar recursos o apoyo político, si incluimos un nuevo entregable que les interese.
- Un organismo manifiesta interés en una solución que estamos desarrollando en otro organismo. Incluirlo en nuestro proyecto nos daría más probabilidad de otros nuevos organismos interesados, mejorando nuestros objetivos.

# Identificación de riesgos y oportunidades

Las restricciones dan origen a riesgos cuando no hay seguridad de cumplir con ellas



Al analizar el interés y la influencia de las partes interesadas, se pueden identificar riesgos y oportunidades

- Nuevas autoridades con distinto interés
- Resistencia o poco apoyo de funcionarios
- Nuevos integrantes del equipo no se adaptan o les falta capacitación
- La forma de trabajo (cultura) enlentece el proyecto o a ciertos entregables

También hay otros factores externos al proyecto que pueden afectarlo

- Cambios en normas o requisitos legales
- Nuevas prioridades del organismo
- Tormentas probables

# Importancia de identificar restricciones, riesgos y oportunidades

Identificar estos factores lo antes posible, permite ajustar los planes de ejecución del proyecto, antes de empezar la ejecución, y así minimizar posibles riesgos y de promover oportunidades desde el inicio.

- ❑ Si hay riesgo de que las autoridades del organismo puedan actuar con cierta lentitud, se pueden incluir tiempos adicionales en el cronograma u organizar alguna charla de sensibilización para las autoridades, o solicitar apoyo al patrocinador para acelerar respuestas
- ❑ Si se detecta que el proyecto que se va a ejecutar en el organismo puede beneficiarse del apoyo de un cierto sector, conviene iniciar acuerdos con el sector, de forma de incluirlo en la comunicación al inicio del proyecto.
- ❑ Antes de realizar cualquier reunión de comunicación sobre el inicio del proyecto en un organismo, identificar *los grupos de resistencia*, y conversar con ellos para encontrar las causas de su posición, pudiendo ajustar parte del proyecto de forma que cuando se lance formalmente el proyecto, esta resistencia sea lo menor posible.
- ❑ Si al inicio se detecta que parte del equipo tiene carencias o dificultades debido a falta de capacitación, se puede incluir dentro del cronograma y presupuesto, actividades de formación internas o externas.

# Identificación de riesgos y oportunidades

*Técnicas y herramientas para identificar y priorizar los riesgos:*

- Consultas a referentes y expertos que conozcan al organismo
- Entrevistas a primeros contactos en el organismo
- Encuestas o cuestionarios a grupos de funcionarios
- Análisis de documentos relacionados y de antecedentes en el organismo y en Agesic
- Reunión grupal con técnicas como las “tormentas de ideas”



## *Lluvia o tormenta de ideas: (Brainstorming)*

Se convoca a un grupo de personas que pueden opinar sobre posibles riesgos y oportunidades

Los participantes escriben sus ideas de riesgos y oportunidades en tarjetas. Un moderador hace una puesta en común y se terminan de revisar entre todos.

Esta misma dinámica se puede hacer con aplicaciones de software (Teams, Miró, Zoom, etc.) y en forma virtual.

# Identificación de riesgos y oportunidades

## Registro y gestión de riesgos en proyectos de la Agencia

Existen varias herramientas que permiten registrar los riesgos y oportunidades, para luego monitorearlos a lo largo del proyecto.

- **Plantilla 06-Plan de gestión de riesgos y oportunidades**, que la puedes encontrar en la sección de Centro de apoyo al curso.
- **Tablero en el software Wekan**, donde se cargan tarjetas con etiquetas para los riesgos y oportunidades
- **Sistema de gestión SIGES Portafolios**, que incluye un módulo específico para los riesgos (no las oportunidades)

Lista de Riesgos			Nivel de riesgo		
N°	Riesgo	Tipo	Impacto	Probabilidad	Nivel
1	xxxxx	Riesgo	3	2	6
2	xxxxx	Riesgo	2	3	6
3	xxxxx	Riesgo	2	2	4
4	xxxxx	Riesgo	2	1	2
5	xxxxx	Riesgo	1	1	1
	xxxxx	Riesgo	1	1	1
					0

Nivel de beneficio		
Probabilidad	Nivel	
6		



Puedes profundizar más sobre este tema en la **Guía de Fundamentos de GP de Agesic** en la sección **1. Definiciones básicas**, y en la sección **2. Inicio y planificación del proyecto**.

# DEMO - visión del proyecto

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
Presidencia

<>agesic



# Visión del proyecto

1

Determinar el *objetivo del proyecto* y los *propósitos* que lo justifican

2

Identificar *las principales partes interesadas* del proyecto en Agesic

3

Con interesados clave, identificar la *visión del proyecto*, incluyendo entregables, interesados en el organismo, restricciones y riesgos




✓ *Tablero Wekan para Visión del proyecto o producto*

✓ *Ficha del proyecto en Siges Portafolio*

# TABLERO WEKAN

**agesic** Tableros 00 - OPERATIVA DIARIA OGP 99 - CONFIGURACIONES / ACCESOS Comunidad Wekan Comunidad PMOs del Estado Vision Board AGESIC

VISION DEL PROYECTO / PRODUCTO Privado Silenciado Ordenar tarjetas Filtrar Buscar Listas Selección

OBJETIVO ESPECÍFICO	OBJETIVOS GENERALES - PROPÓSITO	PRODUCTOS	PARTES INTERESADAS	RESTRICCIONES	RIESGOS, OPORTUNIDADES
 <p>¿Qué es lo que va a producir o entregar el proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo es beneficioso de cara al público objetivo para los cuales se trabaja?...</li><li>• ¿Cambia la forma de...</li></ul>	 <p>¿Qué beneficios traerá el proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las necesidades del público objetivo?</li><li>• ¿Cuáles son las carencias del...?</li><li>• ¿Qué riesgos e impactos tenemos?</li></ul>	 <p>¿Qué productos final y parciales vamos a construir?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué lo hace destacar al producto/servicio?</li><li>• ¿Qué es posible...</li><li>• ¿En qué momento se debe desarrollar el producto?</li></ul>	 <p>¿Quiénes están interesados o involucrados?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién se verá beneficiado por el uso de este producto/servicio?</li><li>• ¿Quién se verá afectado por ...?</li><li>• ¿Qué rol se espera que desempeñen los involucrados?</li></ul>	 <p>¿Qué límites tiene el proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué restricciones para implementar el producto/servicio tenemos?...</li><li>• ¿Qué recursos se necesitan?</li></ul>	 <p>¿Antecedentes, recomendaciones, referencias, etc.?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué riesgos identifica para implementar el producto/servicio tenemos?...</li><li>• ¿Qué oportunidades habéis visto?</li></ul>

Solicitud usuario Wekan

- [soportewekan@agesic.gub.uy](mailto:soportewekan@agesic.gub.uy) o [soporte@agesic.gub.uy](mailto:soporte@agesic.gub.uy)

Centro de apoyo al curso:

- Guía de uso de Wekan

# FICHA DE PROYECTO EN SIGES

**SIGES** SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PORTAFOLIOS

[Inicio](#) [Nuevo Proyecto/Programa](#) [Lecciones Aprendidas](#) [Reportes](#) [Exportar](#) [Administración](#)

Organismo: AGESIC

**FICHA DEL PROYECTO/PROGRAMA (6084)**

☐ Programa ☒ Proyecto Actualizado: 05/03/2024

Nombre: \* Ejemplo - implantar una encuesta a la ciudadanía

Descripción:  
El proyecto pretende ensayar una encuesta sobre el tema XXXXXXXX a un grupo de ciudadanos con las características que se adjunta en el informe de descripción del proyecto.

Objetivo:  
los objetivos son:  
1- determinar el contenido de la encuesta, sus indicadores y el público objetivo  
2- realizar una muestra estadística y evaluar calidad de los resultados y ajustes en encuesta o procesos

Beneficio/Beneficiarios:  
el proyecto fue solicitado por la Dirección de Atención de Servicios a la Ciudadanía  
estos resultados también serán informados al Gerente de Desarrollo de Productos, para tener en cuenta en el momento de futuros desarrollos

Información adicional:

Situación Actual (01/05/2022): Actualizar Ver histórico  
El proyecto está en una fase de entretimiento, debido a que por el efecto de pandemia, muchos funcionarios están con licencia y el público no está asistiendo a los lugares donde se esperaba realizar la encuesta

¿Publicar en Visualizador?: ☐

Estado del Producto: --- Seleccionar --- Estado Publicación: No es para publicar

Pendiente Inicio Planificación Ejecución Finalizado

REPLANIFICACIÓN CIERRE



Uruguay  
**Presidencia**

<>agesic

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

