

Módulo 3:

Control del proyecto y cierre

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic

Temas del módulo 3

- ❑ Control de la ejecución del proyecto
- ❑ Cierre del proyecto

Control de la ejecución del proyecto

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay
Presidencia

<>agesic

- ❑ Control de gestión en proyectos de Agesic
- ❑ Actividades para el control
- ❑ Herramientas para el control

Control de la ejecución en proyectos de Agesic

En el módulo 2 vimos que todo proyecto pasa por varias etapas o grupos de procesos

La etapa de inicio y planificación implica decidir cuál es el producto o conjunto de productos (entregables) que habrá que desarrollar.

También cuales son los requisitos a cumplir para que los entregables se consideren bien terminados y quienes son responsables de construirlos, usando sus propios métodos de trabajo.



Con esta información, se decide un plan de entregas (cronograma) y los recursos necesarios (presupuesto, personas o proveedores, etc.)

Finalmente, el patrocinador y otros actores involucrados aprueban los planes y da inicio la ejecución propiamente del proyecto

Control de la ejecución en proyectos de Agesic

En la etapa de *ejecución*, los distintos equipos de desarrollo construyen sus entregables, cumpliendo con los planes de entrega y los requisitos de calidad

El *control de la ejecución* es una responsabilidad del PM y de su eventual equipo de colaboradores, que deben

- monitorear el cumplimiento de plazos, de calidad de los entregables,
- resolver desvíos en planes o problemas imprevistos y
- mantener en todo tiempo una relación constante con las partes interesadas para identificar y adaptarse a nuevas necesidades o cambios para el proyecto.



Control de la ejecución en proyectos de Agesic

Las actividades de planificación, control y ejecución se dan tanto en un proyecto con *enfoque predictivo*, como en los *enfoques adaptativos*:

- Por ejemplo, si se decide dividir un proyecto en fases (*enfoque iterativo*), en cada fase se repiten la planificación, control y ejecución.
- Si un producto en particular se lo decide desarrollar con un *enfoque incremental*, cada incremento requiere también de una planificación del incremento, desarrollo y control que el mismo se haya logrado
- Si se opta por un *enfoque ágil puro*, donde las fases se traducen en *sprints* muy cortos, cada sprint implica una planificación (construcción del sprint backlog), el desarrollo del trabajo y el control de cómo se realiza. En este caso, puede haber un PM gestionando, o es el propio equipo que se autogestiona, desarrollando y controlándose a sí mismo.



FASE 1

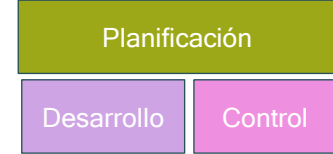


Enfoque iterativo o incremental

FASE 2



FASE 3



Enfoque ágil puro



Control de la ejecución en proyectos de Agesic - programas

Como ya se ha comentado, cuando se trata de implantar un servicio o producto en varios organismos, en la Agencia se los agrupa en un *programa*.

Cada proyecto del programa tiene su propia planificación de cómo se abordará al organismo. También implica conformar equipos de trabajo con el organismo, y generar un plan de entregas. Además, se acordará cómo gestionar el proyecto (reuniones, formas de comunicación, informes de avance, etc.)

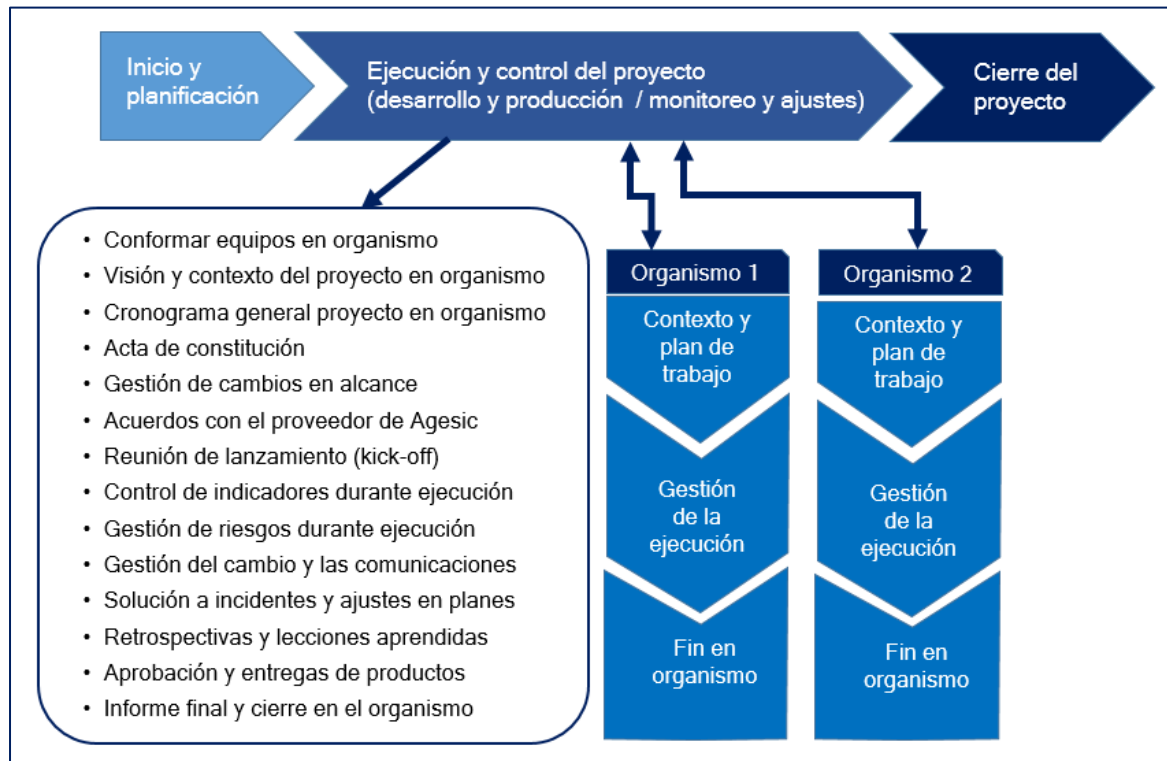


Actividades para el control en proyectos y programas de Agesic

En el capítulo 4 de la *guía de Fundamentos de Gestión de Proyectos de Agesic*, se abordan las principales actividades que se sugieren para los proyectos tanto sean internos de la Agencia, como para organismos.



Recomendamos que realices una lectura de toda esta sección para identificar en qué consisten estas actividades




Herramientas para la gestión y control de proyectos

Para la gestión del proyecto, el equipo de proyecto de Agesic cuenta con varias herramientas que puede usar según sus necesidades.

Enfoque híbrido:

- Desarrollar una *lista de entregables principales* (EDT) y definirlos en la *planilla de requisitos de entregables*.
- Para el proyecto, construir en SIGES Portafolio un *cronograma de alto nivel*, reflejando la lista de entregables principales que se identificaron para el proyecto.
- El cronograma de entregables en Siges permite, a medida que se registra el avance del desarrollo de los mismos, obtener *indicadores de gestión* que se pueden reportar al patrocinador, PMO Federadas y otros interesados.
- En caso de optarse por un programa, cada proyecto se puede crear por separado en Siges Portafolio
- En cada proyecto, el PM gestiona el avance de los entregables del cronograma Siges. Si los equipos de desarrollo desean implementar enfoque ágil, ellos usarán sus propios métodos de trabajo. Esto aplica a los proveedores y a equipos con colaboradores de la agencia.



En la sección de Centro de Apoyo al curso, se encuentran varias plantillas -templates- que pueden ser usadas o adaptadas en cada proyecto.

Herramientas para la gestión y control de proyectos

Para la gestión más detallada del proyecto, se sugieren reuniones frecuentes del PM con los equipos de desarrollo y con los principales actores del organismo.

- Las reuniones deberán estar acorde a una agenda acordada con las partes desde el inicio. Las reuniones son distintas según los objetivos esperados para dicho evento.
- Dependiendo del objetivo de cada reunión, pueden variar los invitados y las herramientas que se usarán durante la misma:

Objetivo de la reunión	Herramientas y puntos que tratar
Seguimiento de planes y avances en los trabajos	cronograma, indicadores de gestión y de resultados, avance del presupuesto. En agilidad, reuniones diarias y contactos con el P.O.
Reuniones de revisión y aprobación de entregables	Validar cumplimiento de requisitos de la planilla de EDT o de condiciones DoD en las historias de usuario. Acta de <i>aceptación del entregable</i> .
Gestión de incidentes y riesgos	planilla de gestión de riesgos o tablero Kanban con tarjetas para los riesgos pendientes y resueltos
Gestión de cambios en planes	<i>solicitud de cambio</i> aprobada por el patrocinador u otros actores clave
Resolución de problemas	Tablero Kanban con incidentes a resolver. Técnicas de resolución como el análisis causa efecto-Ishikawa, matriz de alternativas de solución
Mejora continua	Reuniones para realizar retrospectivas y registrar Lecciones Aprendidas (tanto en enfoques predictivos como adaptativos)

Herramientas para la gestión y control de proyectos

Registro de incidentes, riesgos y lecciones aprendidas

Tableros Kanban (usando la aplicación Wekan de Agesic)

EJEMPLO

Todos los posibles riesgos deben agregarse **exclusivamente** en esta columna, el equipo del programa los revisará y los colocará en las columnas correspondientes

Riesgos Prioritarios

16 Tarjetas

Alto

Posibilidad que no haya 4 gerencias en cada uno de los ministerios en DGS al mismo nivel, que imposibilite el trabajo transversal.

0/2 -13.5

Riesgos Altos en revisión

23 Tarjetas

Alto

Enfoque:Cuando se realiza un caso piloto olvidarse del diseño de todo el inciso

0/2 -7

Alto

¿La posibilidad de problemas de comunicación derivada de la...

Riesgos Medios / Bajos

21 Tarjetas

Medio

Recursos Humanos y equipo de trabajo: Positivo 12) oportunidad de capacitar a las contrapartes

0/2 -15

Medio

Recursos Humanos y equipo de trabajo: Positivo 13) instancias de intercambio, capacitación, etc

0/2 -14

Riesgos Cerrados

3 Tarjetas

Alto

PlazosNo llegar al 15 de diciembre con el borrador

01/12/2020 49
15/12/2020 51
15/12/2020 51
2/2 0

Alto

Recursos Humanos y equipo de trabajo: Contratar consultores que no tengan experiencia en organismos públicos

01/12/2020 49
09/05/2021 18
0/3 1

Alto

Plazos:Demoras en los procesos de contratación e inducción de los consultores de...

Guía

3 Tarjetas

EJEMPLO

Instrucciones de USO Riesgos

1 0

EJEMPLO

Instrucción de uso de Wekan para cargar Riesgos:

1. Título: Se indica el nombre d...

EJEMPLO

Alto

Bajo

Medio

EJEMPLO #1: Tema: Contratar consultores que no tengan experiencia en organismos públi...

27/02/2021 8
03/09/2021 35

Si se tiene consultores que no t... experiencia en Organismos Púb... podrías lleva más tiempo, al...

EJEMPLO: SEGUIMIENTO INCIDENTES

Privado

Silenciado

Sort Cards

INCIDENTES INTERNOS

3 Tarjetas

BACKLOG DE INCIDENTES

3 Tarjetas

PARA RESOLVER

16 Tarjetas

RESOLVIENDO

16 Tarjetas

DETENIDOS/BLOQUEADOS

16 Tarjetas

RESUELTOS

3 Tarjetas

APRENDIZAJE

3 Tarjetas

BACKLOG DE INCIDENTES

0 Tarjetas

PARA RESOLVER

16 Tarjetas

RESOLVIENDO

16 Tarjetas

DETENIDOS/BLOQUEADOS

16 Tarjetas

RESUELTOS

2 Tarjetas

APRENDIZAJE

2 Tarjetas

Herramientas para la gestión y control de proyectos

Solicitud de cambios en el proyecto

- ✓ Es un documento donde el PM propone ajustes sobre las líneas base ya aprobadas (alcance, presupuesto, plazos, nivel de calidad) ofreciendo una justificación para estos cambios.
- ✓ El patrocinador del proyecto en Agesic y los actores más relevantes en el organismo deben aprobar el documento para hacer efectivos estos cambios.
- ✓ La aprobación generará cambios en documentos de las líneas base (cronograma, definición de requisitos de entregables, presupuesto)

La plantilla *04-Solicitud de cambios* es un ejemplo de cómo registrar y analizar los interesados.

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



Proyecto	
Asunto	Solicitud de Cambio
Fecha	

DESCRIPCION DEL CAMBIO

Cambio solicitado / Justificación:

Requerimientos:

IMPACTO DEL CAMBIO

Costos:

Cronograma:

Alcance:

Calidad:

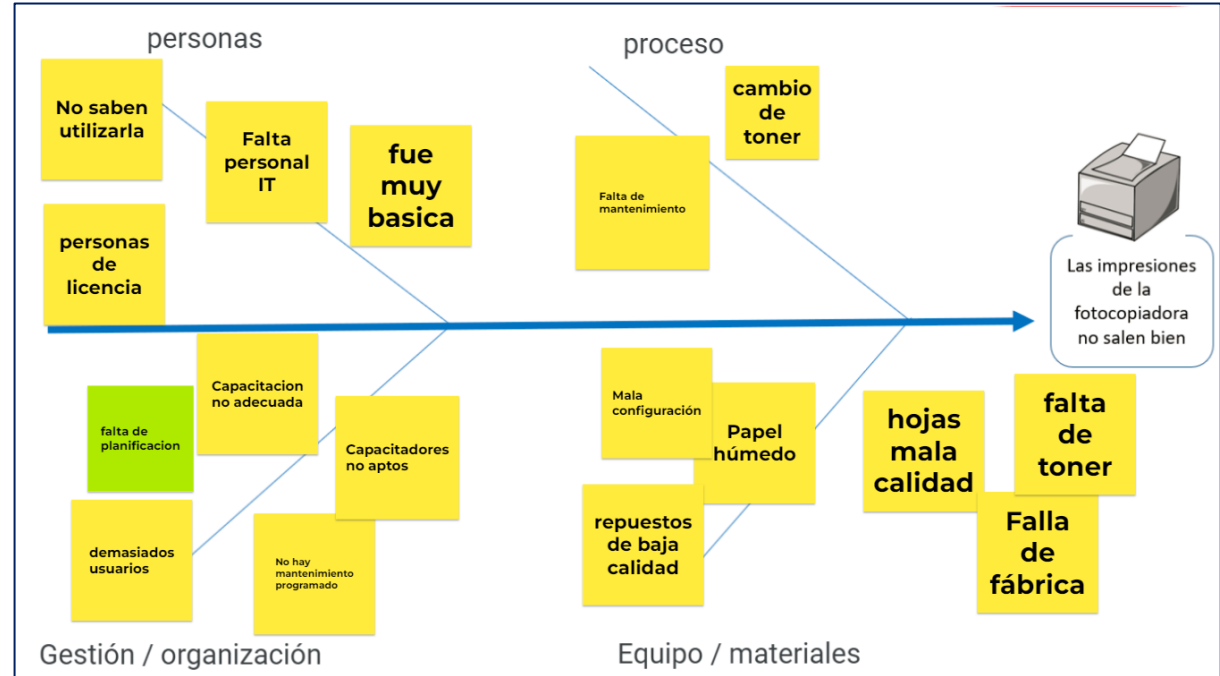
RESOLUCIÓN DE AUTORIZACION DEL CAMBIO

Acción:	Aprobación:	Rechazo:
Comentarios:		
Rol () Patrocinador () Gerente proyecto		
Nombre:	Firma:	Fecha:

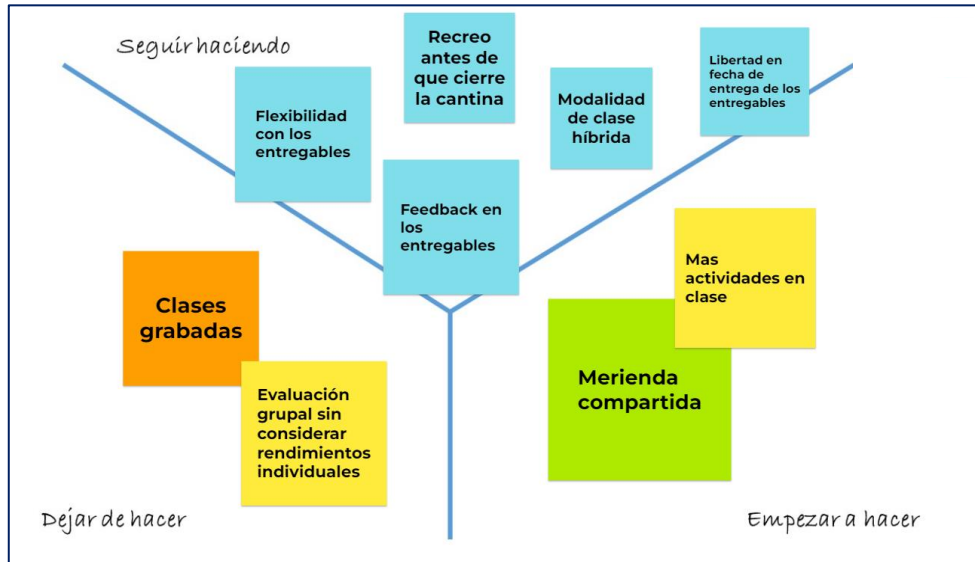
Herramientas para la gestión y control de proyectos

Identificación de causas de problemas

- ✓ Al identificar un problema, se puede realizar una reunión o un taller con varios involucrados, para entender el problema y sobre todo las causas reales, de forma de evitar que vuelva a repetirse.
- ✓ Una herramienta muy conocida que se podría usar en el taller es el *diagrama causa-efecto* o también conocido como *diagrama de Ishikawa* o de *espina de pescado*



Herramientas para la gestión y control de proyectos



En la guía de *Fundamento de Gestión de Proyectos* se dan más detalles de estos dos instrumentos.

También se explican mejor en el *curso de agilidad*

Mejora continua: Retrospectivas y lecciones aprendidas

Tanto para enfoques predictivos o adaptativos, se recomienda tener, cada cierta frecuencia, una reunión interna del equipo de proyecto, llamada *retrospectiva*, para identificar puntos de mejora en la forma de trabajar.


En caso de situación que hubo que mejorar, se pueden registrar cuáles fueron y cómo se solucionaron, en otro documento, que llamamos *Lecciones Aprendidas*.

LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO			
Lección aprendida	Repetir/evitar	Acciones para....	
Dinámicas más variadas	😊	incorporar gente externa con casos de experiencia	más investigación en internet
		cambio de roles	
Clases grabadas	😞	enviar material de preparación previo para mayor participación	Clases interactivas en fechas definidas
		incorporar videos profesionales	

Herramientas para la gestión y control de proyectos

Control del proyecto – aprobación de entregables

- ✓ El PM del proyecto debe aprobar los entregables de sus equipos de desarrollo, en conjunto con las partes interesadas directamente involucradas
- ✓ Se verifican los criterios de aceptación (diccionario EDT, historias de usuario, definición de hecho-DoD)
- ✓ Se recomienda registrar la aprobación, en un *acta de aceptación del entregable* firmado por el cliente y otras partes involucradas



La plantilla *15-Aceptación del entregable* es un ejemplo de cómo registrar y analizar los interesados.

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

<>agesic Plantilla 17_Aceptacion_de_entregable.docx
Página 1 de 1

ACTA DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLE ACTA N.º _____

Proyecto:			
Nombre entregable:			
ID en EDT		Proveedor/ responsable:	

Características del entregable			
Criterios de calidad acordados			
Valores de aceptación acordados			
Valor actual logrado			
Información adicional:	Lista de documentos adjuntos, si corresponde, aclaraciones sobre valor logrado menor a lo esperado (pero que puede contar con una aprobación especial), etc.		
Fecha entrega:		Entregado por:	

Fecha de revisión:		Revisado por:	
Comentarios / observaciones:			
Fecha aceptación:		Aceptado por:	

En resumen...

- El PM y las personas que lo ayuden en la gestión del proyecto tiene la responsabilidad de asegurar que los entregables, elaborados por los distintos equipos de desarrollo, se puedan entregar en tiempo y forma, según lo planificado inicialmente.
- Dependiendo de las características de cada proyecto y los enfoques de dirección (predictivos, adaptativos), existen varias herramientas y actividades para la gestión del proyecto.
- Las herramientas pueden variar si se usan en la Agencia o en el organismo, donde quizá se usan otras similares.
- Desde la Oficina de Gestión de Proyectos, podemos apoyarlos en definir las herramientas más adecuadas en cada situación y capacitarlos o darles información para su uso.



Cierre del proyecto

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay
Presidencia

<>agesic

- ❑ Actividades de cierre del proyecto o fase
- ❑ Finalización de la propuesta educativa

Cierre del proyecto o fase

En las lecciones anteriores hemos comentado los procesos de planificación, ejecución y control, típicos de todos los proyectos o fases

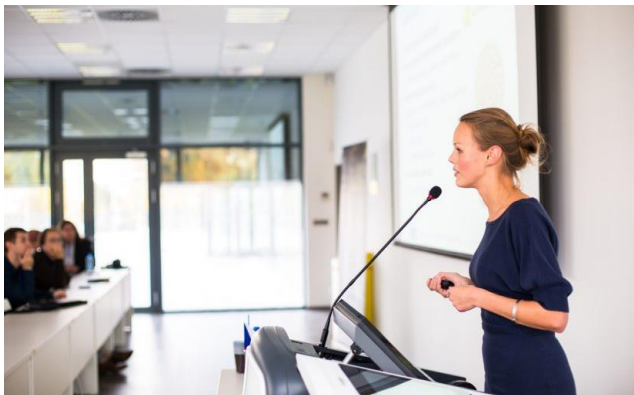
El último proceso que se realiza en todos los proyectos y fases es el de *cierre* del propio proyecto o fase.



El objetivo del proceso de cierre es finalizar en forma adecuada y regulada todo el trabajo realizado por el proyecto, la documentación generada, contratos y todo tipo de relaciones, y en última instancia, realizar una evaluación y aprendizaje de lo hecho.

Cierre del proyecto o fase

¿Cuándo hay que realizar un cierre de proyecto?



Siempre, no importa el resultado del proyecto:

- Exitosos
- Finalizados con logro parcial (la mayoría de los proyectos entran en esta categoría)
- Cancelados por la Agencia o por el organismo
- Terminados o suspendidos, luego de una evaluación inicial que no recomienda iniciar la ejecución, en el momento actual

- ✓ Sea cual sea el resultado, o la razón por la que hay que terminar el proyecto, siempre se habrá generado valor, aunque sea una investigación o planificación inicial, una serie de capacitaciones del equipo o una encuesta a las partes interesadas...todo esto puede ser reutilizado por otros proyectos y por la organización.
- ✓ Además, el equipo de proyecto, y el patrocinador, deben comunicar este valor generado y a través de él buscar el reconocimiento de las personas del equipo, motivando a la organización para emprender nuevos proyectos.

Cierre del proyecto o fase

La actividad de cierre del proyecto o fase implica:

1. Evaluar y presentar los resultados del proyecto, mostrando los **logros obtenidos** (o sea, el **valor** que el proyecto ha generado)

Todo proyecto **siempre** suma algo de **valor** en la organización. Por ejemplo:

- *Nuevo conocimiento* para la organización (Agesic y el organismo)
- *Transformaciones* en procesos, en sistemas, en infraestructura y en cultura organizacional, entre otras.
- *Nuevos vínculos* con proveedores y con otras partes interesadas que intervinieron a lo largo del proyecto.
- *Lecciones aprendidas* sobre situaciones complicadas que fueron resueltas, o sobre buenas prácticas que convendría repetir en futuros proyectos
- *Experiencia en gestión de proyectos* para el PM, y los involucrados en la gestión (en Agesic y en el organismo)



Cierre del proyecto o fase

La actividad de cierre del proyecto o fase implica:

2. En caso del **cierre de una fase o etapa**, en un enfoque de dirección **adaptativo-iterativo**, es el momento de analizar si están dadas las condiciones para una siguiente fase, y cuál sería su alcance, restricciones y otros factores que la condicionarán (para incluirlas al planificar la próxima fase, cuando ésta inicie)
3. En caso de un enfoque adaptativo **ágil puro**, el cierre podría corresponder a un **sprint final**, donde en vez entregar productos del proyecto, los resultados presentados son los documentos y actividades de cierre del proyecto total
4. En todos los casos, esta etapa implica también culminar **procesos administrativos**, como:
 - **Cerrar contratos** (en el caso de Agestic o con proveedores del organismo)
 - **Depurar documentos** (versiones antiguas) y guardarlos en las carpetas adecuadas (propuestas por una PMO si existe, o acordadas por el equipo de proyecto de Agestic y el organismo)



Cierre del proyecto o de una fase

La actividad de cierre del proyecto o fase implica:



5. Realizar uno o más eventos para el cierre de una fase o proyecto

En el cierre siempre debe haber una **actividad de comunicación** para informar de su finalización. Por ejemplo:

- Realizar una presentación masiva, o un ciclo de charlas para distintos públicos (grupos de partes interesadas)
- Según los invitados, y el objetivo que se busca con la presentación, planificar los mensajes del evento.
- Recordar objetivo del proyecto o fase, **pero mayor énfasis en el propósito, los beneficios esperados y el valor logrado por el proyecto.**
- Presentar *indicadores cuantitativos*, pero también *observaciones cualitativas*.
- Explicitar lo que no se pudo lograr en forma de *lecciones aprendidas*, que también aportan valor.
- **Agradecer al equipo** y a los colaboradores en general. En lo posible comentar algunas anécdotas graciosas o inspiradoras, para así terminar la presentación en forma positiva.

Cierre del proyecto o fase

La actividad de cierre del proyecto o fase implica:

6. *Desvinculación de los equipos.*

- En caso de un proyecto en el organismo, significa la despedida del equipo de Agesic, asegurando el mantenimiento de canales de comunicación (email u otros mecanismos), para el caso de consultas o retroalimentación futura sobre los resultados del proyecto
- En caso del fin del proyecto de Agesic, puede significar la despedida de los proveedores contratados, asegurando también el mantenimiento de canales de comunicación (email u otros mecanismos), para el caso de consultas o retroalimentación futura sobre los productos desarrollados.

La desvinculación de los equipos es una situación que puede influir en las personas, sobre todo aquellas cuya relación laboral podría terminar (contratados) o les implica una redistribución de su lugar de trabajo (funcionarios del organismo)

El PM y eventualmente su contraparte en el organismo, deben tener en cuenta este aspecto motivacional durante el proyecto y más sobre el final del mismo y buscar acciones que puedan ayudar a mantener al staff motivado, como recomendar que sean considerados para otro proyecto, por ejemplo.



¿Cómo seguimos con los proyectos?

- Hemos terminado con la presentación de algunas recomendaciones para la planificación y puesta en ejecución de proyectos de la Agencia.
- A continuación, inicia un camino que esperamos vaya generando satisfacciones, aunque sabemos que será duro, porque siempre van a aparecer complicaciones, que aprenderemos a superar con la colaboración de todos quienes trabajan en la Agencia
- Desde la *Oficina de Gestión de Proyectos* agradecemos que hayas llegado hasta aquí y esperamos con mucho interés tus comentarios, sugerencias, propuestas, que nos permitan mejorar a toda la Agencia.



Uruguay
Presidencia

<>agesic

www.gub.uy/agesic

