

Gestión del Proyecto

1. Objeto del documento

La presente sección describe puntos para tener en cuenta durante la gestión del proyecto y en la elaboración del plan de gestión, además de explicar la elaboración de informes de avance y responder a preguntas que pueden surgir durante la ejecución del proyecto.

2. Descripción del Plan de Gestión

El plan de gestión contempla los distintos aspectos que hacen a la ejecución del proyecto: la gestión de interesados y riesgos, la Estructura de Desglose de Tareas o Trabajos (EDT) y estructura de actividades, contrataciones y la gestión de las comunicaciones. Este proceso es iterativo: al plantear la EDT surgirán, por ejemplo, riesgos a contemplar y, el análisis de esos riesgos puede llevar a modificar la EDT.

2.1 Definición de interesados y requisitos

La definición de interesados consiste en listar exhaustivamente aquellas personas con algún grado de participación o interés en el proyecto e identificar cuáles son los principales, las expectativas y requisitos que tienen con respecto al proyecto (es importante considerar que a veces no serán coincidentes con los objetivos del proyecto), y plantear cómo va a ser su relación: mediante informes de avance, involucrando en determinadas etapas, notificando ante ciertos eventos, etcétera.

2.2 Gestión del Riesgo

Los riesgos se dan en todas las áreas de proyecto: costos inesperados, conflictos en el grupo de trabajo, actividades que duran más de lo planificado, problemas para asegurar la calidad del trabajo que se está realizando, etcétera. Lo importante es tener claro cuáles son estos riesgos, priorizar su importancia y definir una forma de actuar en relación con ellos.

Los riesgos considerados externos (cambios en el marco legal, imprevistos climáticos, etcétera) son difíciles de predecir con exactitud e incluso si se identifican es limitada la posibilidad de tomar acciones al respecto. Por otro lado, los riesgos internos del proyecto como, por ejemplo, una deficiente asignación de responsabilidades, fallas en el flujo de información, o falta de recursos son identificables con un relevamiento adecuado. En algunos casos, pueden solucionarse o al menos mejorar lo suficiente y reducir el impacto sobre el proyecto.

Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos puede ser llevada adelante por todo el equipo o por un subgrupo creado específicamente para esta tarea. El trabajo grupal es clave para facilitar una amplitud de perspectiva suficiente para no dejar de lado alternativas o situaciones posibles.

La tarea del grupo de análisis de riesgos será evaluar la sensibilidad de las variables principales del proyecto para establecer cuáles son las alteraciones que pueden representar un riesgo para el proyecto. Si bien muchos de estos podrán ser riesgos que se perciban como "manejables" en el momento que surjan, la previsión y preparación de antemano siempre resultará más económica y menos amenazadora para la viabilidad del proyecto. No es lo mismo gestionar un riesgo de antemano que tener que manejar una crisis durante la ejecución del proyecto.

Es importante considerar que pronosticar no significa que necesariamente todo se vaya a dar de acuerdo con lo pronosticado y que planificar los riesgos no significa eliminarlos, sólo tener una respuesta preparada.

La identificación de los riesgos debe basarse, por un lado, en la experiencia histórica y el estudio de los proyectos similares anteriores (por esto siempre es importante que en el acta de cierre del proyecto se documenten riesgos importantes omitidos para que se puedan incorporar en proyectos posteriores) y, por otro lado, en la previsión activa de cuáles pueden ser focos de conflicto.

Riesgo global del proyecto

Una vez conocidos los principales riesgos incluidos en el proyecto, se obtiene una noción del nivel de riesgo del mismo que también dependerá de la posibilidad de que más de uno de ellos se manifieste en simultáneo. En general, todos los proyectos implican un cierto nivel de riesgo salvo que tengan un alcance muy puntual y conservador.

Sin embargo, aceptar que el proyecto tenga un determinado nivel de riesgo no es lo mismo que aceptar pasivamente todos los riesgos que surjan. Por eso es necesario realizar una exhaustiva evaluación de los potenciales riesgos y adoptar una estrategia de gestión para ellos.

Priorización de Riesgos

Con los riesgos identificados, se debe establecer un mecanismo para priorizarlos. Es necesario categorizarlos en alto/medio/bajo el impacto de su ocurrencia, y destacar aquellos que presenten mayores probabilidades de manifestarse.

A partir de esto se podrá decidir sobre cuáles concentrar los esfuerzos para contenerlos y desarrollar estrategias alternativas.

Actividades de gestión de los riesgos

Una vez definidos los riesgos prioritarios sobre los que se desarrolla una estrategia, se debe enmarcar conceptualmente y desarrollar la particularidad de la misma. A nivel conceptual, las estrategias básicas para gestionar los riesgos son:

- **Evitar:** modificar el proyecto o el contexto de tal forma que desaparezca por completo la posibilidad de que exista ese riesgo.
- **Prevenir:** modificar la situación para disminuir la probabilidad de ocurrencia del evento que genera el riesgo.
- **Mitigar:** reducir la magnitud del impacto del riesgo, a diferencia de la prevención, que busca reducir la probabilidad de su ocurrencia.
- **Asumir:** aceptar la posibilidad y severidad del riesgo.
- **Transferir:** Trasladar ese riesgo a otra persona o entidad. Obviamente, en este caso sigue existiendo el riesgo de que a quien se le transfiere el mismo también tenga problemas. No hay que olvidar que transferir el riesgo no lo elimina.

La gestión de oportunidades

Si bien el foco usualmente está puesto en los riesgos negativos, también es útil considerar los riesgos positivos u oportunidades que se puedan aprovechar en relación con el proyecto. En este caso, las estrategias podrán ser:

- **Explotar:** Asignar los recursos o modificar el proyecto de modo tal que se pueda asegurar el aprovechamiento de esa oportunidad detectada.
- **Mejorar:** Fortalecer y aumentar las causas que generan la oportunidad para maximizar la probabilidad de que se dispare esta oportunidad o bien para aumentar su vinculación con el proyecto.
- **Compartir:** Trasladar la posibilidad de explotación de esa oportunidad a un tercero que está en mejores condiciones de aprovecharla.

2.3 Elaboración de EDT, Cuadro de actividades y Cronograma

La estructura de desglose de tareas (EDT) desagrega jerárquicamente las tareas requeridas para hacer el proyecto en paquetes de trabajo, el nivel en el cual ya se puede descomponer lo requerido en actividades puntuales las cuales se secuencian, y se les puede asignar recursos necesarios, duración, costo (si corresponde), tiempo y un responsable.

A través de estas actividades se monitorea el avance del proyecto (son insumos para las reuniones, informes de avance). La EDT es la que provee una visión más general de lo que se va a realizar. Con una visión rápida del EDT se debe dilucidar qué está incluido o no en el proyecto.

El grado de detalle de las actividades debe ser manejable para el director del proyecto por lo cual, se recomienda trabajar con un checklist anexo en el caso de actividades que impliquen un alto grado de desagregación.

Como se indicó anteriormente, este proceso es iterativo, y al trabajar sobre las actividades y el cronograma pueden surgir riesgos o requisitos de interesados que impliquen generar un nuevo paquete de trabajo o actividades para contemplarlos. También es importante en esta instancia contemplar las restricciones planteadas inicialmente (por ejemplo, inaugurar una sala en el día de una temática en especial) y asegurarse de que el cronograma planteado esté en concordancia con eso.

2.4 Contrataciones

La planificación de las contrataciones implica establecer las compras necesarias a realizar para la consecución del proyecto. Asimismo, planificar el tipo de procedimiento administrativo por el que será llevado a cabo: Reglamento de Compras y/o Caja Chica. Para ello se debe tener en cuenta los tiempos promedio estimados de las contrataciones:

Tipo de Contratación	Duración típica
Contratación Directa Simplificada	35 días
Contratación Directa	60 días
Licitación Privada	90 días
Licitación Pública	120 días

Es necesario definir un responsable del proceso de la contratación en el proyecto. En el caso de aquellas contrataciones que se tramiten por el Reglamento de Compras, el responsable puede coincidir o no con el de elaboración de Especificaciones Técnicas e Informe Técnico, cuya área de desempeño puede no ser el área del cual depende la Dirección del Proyecto.

El responsable de la contratación deberá establecer una comunicación fluida con la Dirección de Compras, en especial con el referente de la contratación en dicha área y velar durante el proceso para que la contratación cuente con los presupuestos estimados suficientes y con oferentes suficientes que estén en condiciones técnicas y legales de cumplir con lo requerido.

2.5 Comunicaciones

El director del proyecto pasa gran parte de su tiempo comunicándose con el equipo, con los interesados y el cliente. Estos tienen sus necesidades y requerimientos de información que deberán ser cumplidos por el plan de comunicaciones. Una planificación de la comunicación incorrecta puede generar problemas como demoras en la entrega de mensajes, comunicación a la audiencia equivocada, error de información a los interesados claves. El propósito es que la información se suministre adecuadamente, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado.

A su vez como parte de este plan se comunicarán las distintas reuniones realizadas durante la ejecución del proyecto mediante minutas a los participantes y principales interesados.

Consideraciones para tener en cuenta para el armado del plan de comunicaciones:

- Quién necesita qué información.
- Cuándo va a necesitar la información.
- Dónde se almacenarán los documentos.
- Qué reuniones se prevén a lo largo del proyecto.
- Con qué frecuencia se realizarán las reuniones.
- Quiénes participarán de las reuniones.

3. Informe de Avance

Los informes de avance son documentos que mantienen a los interesados al tanto de los avances realizados en el proyecto y facilitan la disponibilidad y seguimiento de información. Dada su amplia distribución y que el objetivo de los mismos es mantener informado a un grupo amplio de personas, se recomienda acotar su extensión y contemplar la información adicional que sea necesaria en un documento aparte o enviarla a pedido a los interesados que lo soliciten. Por este motivo, no todos los informes de avance tendrán desarrollo en todos sus puntos, sino que de acuerdo con lo que haya

3. MÉTRICAS DISPONIBLES
4. PRÓXIMOS HITOS Y/O ACTIVIDADES
5. ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS

A modo de ejemplo, parte de un informe de avance en el que se indican las métricas disponibles actualizadas (punto 3), los próximos hitos y actividades (punto 4) pero no se indican, ya que no corresponden, acciones preventivas o correctivas (punto 5).

sucedido y vaya a suceder estarán completos o no los distintos renglones.

Los puntos del informe de avance son:

3.1 Hitos y Actividades cumplidos y últimos avances

En esta sección se explican los hitos cumplidos y las principales actividades que se han completado del plan de gestión propuesto.

3.2 Próximos Hitos y Actividades

Se explicitan los hitos o actividades más relevantes que se espera terminar o avanzar durante las próximas semanas. Es especialmente importante incluir aquellos en los que participen otras áreas o aquellos que las afecten para que puedan estar informadas.

3.4 Fotos y Videos

En este punto se pueden adjuntar imágenes o videos que permitan ilustrar mejor los hitos cumplidos o por desarrollarse o de alguna otra manera complementar la información incluida en el informe de avance. A fin de mantener el documento compacto y liviano también se puede incluir un enlace a una web o repositorio externo donde se encuentren las imágenes y videos.

3.5 Métricas Disponibles

Para el caso de los proyectos con un avance claramente medible cuantitativamente, se recomienda incluir algún tipo de métrica para conocer el avance: metros lineales de cable colocados, cantidad de oficinas remodeladas del total a remodelar, etcétera.

3.6 Acciones Preventivas y Correctivas

En este espacio se consignan aquellas acciones para corregir o prevenir un problema identificado que se vayan a tomar dentro del marco del proyecto, y se estima su impacto sobre el alcance-tiempo-costos del proyecto en caso de corresponder. Esta estimación puede ser cualitativa.

Estas acciones pueden ser disparadas por: riesgos no identificados, demoras en las actividades, incumplimientos de los proveedores, aspectos inicialmente no relevados que se deben contemplar, etcétera. Esto puede generar modificaciones en el plan de gestión y eventualmente notificaciones o solicitudes de cambio.

3.7 Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas son aquellas enseñanzas que va dejando el proyecto en su ejecución y que permiten mejorar progresivamente el trabajo realizado durante la ejecución del mismo y que, al finalizar con las tareas, se incorporarán al repositorio general.

4. Preguntas frecuentes

4.1 Si cambia el inicio o la duración de una actividad, ¿debo modificar el plan de gestión?

Pequeñas modificaciones en el cronograma deben ser comunicadas en el informe de avance, pero no es necesario generar un nuevo plan de gestión. Por ejemplo puede suceder que una actividad tarde más de lo programado pero otra menos y la consecución del hito se cumpla igual.

El plan de gestión debe modificarse solamente en el caso de que se produzcan varios cambios significativos que impliquen que la planificación

haya cambiado sustancialmente con respecto al plan vigente, como el corrimiento considerable de un hito.

4.2 Cuando detecto un nuevo riesgo no contemplado, ¿cómo lo incluyo?

Los nuevos riesgos detectados y no contemplados en el plan de gestión pueden ser incluidos en los informes de avance si no han modificado en alto grado el esquema de proyecto planteado, así como también las actividades a realizar como estrategia. En el caso de que sean numerosos o que por su naturaleza obliguen a cambiar de modo relevante el esquema de trabajo, como por ejemplo producir un cambio en el equipo de trabajo, alcance, presupuesto, tiempo considerable, sí será necesario generar un plan de gestión actualizado que los incluya, así como también realizar una notificación/solicitud de cambios.

4.3 Si debo eliminar, cambiar o agregar interesados, ¿dónde lo hago?

En el caso de que se identifiquen puntualmente interesados a los que sea necesario comunicar las novedades, se los puede sumar al plan de comunicación realizado y eventualmente mencionar en el informe de avance si son relevantes para el armado del proyecto. En caso de que los nuevos interesados obliguen a modificar la forma en la que está planteado el proyecto o cuyos requisitos obliguen a modificar el alcance, presupuesto o tiempos, será necesario actualizar el plan de gestión para incluirlos, así como también realizar una notificación/solicitud de cambios.

4.4 ¿Cómo sé si el proyecto terminó?

La finalización de los proyectos se da cuando se cumple el objetivo propuesto y/o se completan todas las actividades previstas (extinción), se deriven los recursos a otro proyecto o área (integración), porque quede desfinanciado (desnutrición), o simplemente porque se transforme en operación (adición). Por alguna de estas razones, un proyecto siempre termina o se cierra.

En algunos casos, puede que se agote el tiempo o presupuesto asignados antes de lograr cumplir lo planificado o bien que por un cambio de prioridades o contexto se decida no continuar con la iniciativa. En esos casos, se deberá explicar el motivo por el cual se cierra el proyecto y discriminar qué objetivos se lograron cumplir y cuáles no.

En muchos casos, los proyectos generan nuevas actividades que pasan a ser parte de la operatoria cotidiana. Es importante en esos casos discriminar



"2018 - Año del Centenario de la Reforma Universitaria"

claramente entre la etapa de proyecto y lo que pasa a ser parte de la rutina del área.

4.5 ¿Qué clase de información y extensión debe tener el informe de avance?

El informe de avance debe ser un documento claro y conciso que invite a su lectura porque contiene información puntual y relevante que permite conocer de un vistazo la naturaleza del proyecto, cuál es su situación actual y hacia dónde se dirige. Es importante evitar extensos párrafos y descripciones para incentivar su lectura por parte de los interesados, conservando sólo la información de contexto necesaria para entender el sentido de los avances narrados.

Si bien la extensión dependerá de la envergadura del proyecto y la cantidad de novedades que haya, se recomienda que su extensión no exceda las dos o tres páginas (sin contar las imágenes que eventualmente acompañen el texto).