

Estrategia de implantación de una herramienta de gestión de proyectos

Edición 2009

Ing. Luis Calabria

¿Quiénes somos?

- La **Gerencia de Gestión de Proyectos** es un grupo centralizado creado para proporcionar **experiencia en gestión de proyectos a la organización, priorizar y monitorear el progreso de proyectos**, proporcionando un repositorio centralizado para la documentación de los mismos e información sobre los recursos humanos involucrados.



Agenda

- ¿Quiénes somos?
- Camino transitado para la implantación de una herramienta de gestión
- Pasos a seguir en una implantación
- Lecciones aprendidas

Un poco de historia – 2003, 2004

- Definición de un proyecto para implantar una Oficina de Gestión de Proyectos
- Inicio del proceso de culturización de la empresa
- Seguimiento de proyectos e inversiones



¿Quiénes somos?



Un poco de historia – 2005, 2006

- Aumento de la cantidad de proyectos e inversiones con seguimiento por parte de la oficina
- Participación activa en el proceso de selección de proyectos e inversiones para el próximo año
- Aumento en la cantidad de integrantes de la oficina



Un poco de historia – 2007

- Surge la necesidad, por parte de la "empresa", de implantar una herramienta de gestión de proyectos
- Implantación del proyecto de **Plan de Mejoras de la GGP**
 - Mejorar la información presentada a las altas gerencias
 - Colaborar con los equipos de desarrollo
 - Actualizar la MGPA
 - Actualizar e informar respecto a los servicios
 - Iniciar un proceso de selección de herramientas informáticas alineadas con la MGPA



La oficina hoy

- Una Gerencia de Sector que depende de la División de Gestión Corporativa de ANTEL.
- Actualmente maneja una cartera conformada por más de **120 iniciativas**, entre las que se cuentan programas, proyectos, inversiones y otras iniciativas estratégicas definidas por el Directorio.
- Entre sus objetivos, se encuentra el apoyo para la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos vinculados con el negocio.



Un poco de historia – 2008

- Reuniones mensuales de líderes
- Proceso de mejora continua tanto de la gestión interna de la GGP como de la metodología
- Capacitación interna
- Adaptación de la herramienta informática a las necesidades de Antel
 - Capacitación en la herramienta a diversos grupos
 - Puesta en producción (Gestión Documental)
 - Puesta en marcha de proyecto piloto



Camino transitado para la implantación de una herramienta de gestión

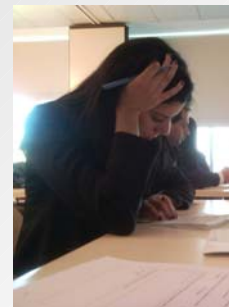


Un poco de historia – 2009

- Seguimiento detallado de la ejecución presupuestal de proyectos e inversiones trabajado en forma conjunta con la división EF y la alta dirección.
- Elaboración de propuestas en el marco de la **Ley de Promoción de Inversiones**
- Ajuste de la estrategia de implantación de la herramienta
 - Establecimiento de un plan de implantación ajustado
 - Puesta en producción de la herramienta
 - Difusión de la instalación de la herramienta
 - Reuniones informativas a nivel gerencial
 - Capacitación a integrantes de diferentes divisiones
 - Selección de proyectos a implantar

Una necesidad

- Tras tres años de trabajo en la implantación de la oficina de gestión de proyectos, surge la necesidad de una herramienta que complemente el trabajo de gestión
- **La necesidad surge por parte de la gente y NO por imposición de la oficina**



“Evangelizar” antes de implantar

- Proponer una metodología de gestión que se adapte a las necesidades de la empresa
- Sensibilizar a las personas de los beneficios generados por una buena gestión



Proceso de selección de una herramienta

- Generar informes a la Alta Gerencia más completos y en menor tiempo
- Investigar e implantar nuevos indicadores en base a la información centralizada

Proceso de selección de una herramienta



Proceso de selección de una herramienta

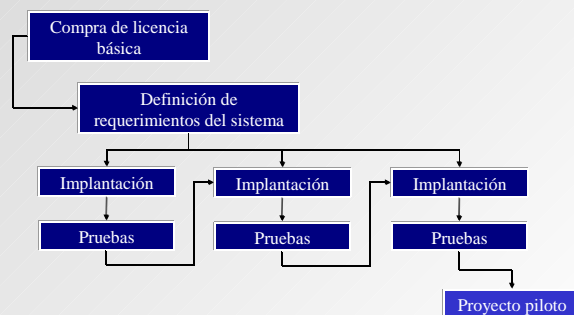
- Reuniones con distintos proveedores
- Estudio de alternativas



Proceso de selección de una herramienta

- Objetivos
 - Disminuir las horas destinadas al ingreso y procesamiento de reportes de avance (Líderes y responsables del seguimiento por parte de la oficina)
 - Aumentar las horas/líder destinadas a la gestión de los proyectos
 - Disminuir la tasa de atrasos al mejorar las técnicas de planificación

Proceso de implantación (2007 - 2008)



Proceso de implantación (2009)

- Puesta en producción en diferentes ambientes
- Divulgación en la diferentes divisiones
- Capacitación por división y por rol
- Selección de proyectos e inversiones a ser implantados
- Ajustes



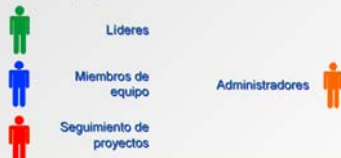
Objetivos futuros

- Migración gradual de todos los proyectos e inversiones con seguimiento por parte de la GGP
- Capacitar a todos nuestros líderes de proyectos y miembros de equipo
- Recabar, registrar e implementar todas las mejoras que se consideren necesarias
- Agregar un módulo que contribuya con el proceso de priorización de los proyectos e inversiones, que luego integrarán el portafolio de la empresa (Formulación, ejecución y cierre)



Proceso de implantación (2009)

- Roles definidos
 - Gerencia de Gestión de Proyectos
 - Administración general de la herramienta
 - Capacitación a líderes, administradores y miembros de equipo
 - Monitoreo de proyectos

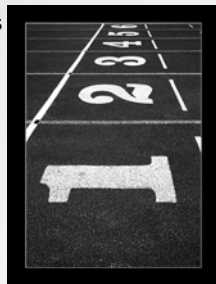


Pasos a seguir en una implantación



Meta para diciembre 2009

- Implantación de 10 proyectos
 - Proyectos e Inversiones de prioridad 1
 - Otros proyectos estratégicos
 - Capacitación y coaching
- Ajustes al sistema
- Recopilación de sugerencias para implantar en el futuro



Pasos a seguir en una implantación

- **Identificar una metodología de GP que se adapte a las necesidades de la empresa**
- Comenzar con un seguimiento macro de los proyectos e iniciativas
- Promover la necesidad de una gestión ágil y eficiente
- Lograr que surja la necesidad de implantación de una herramienta por parte de la gente y no impuesta por la Alta Gerencia

Pasos a seguir en una implantación

- Obtener el respaldo y **ACEPTACIÓN** por parte de la Alta Gerencia
- Definir las necesidades requeridas de la herramienta
- Seleccionar una herramienta que se adapte a las necesidades actuales
- **Involucrar en la selección a las diferentes áreas de la empresa (Líderes de proyectos, miembros de equipos, Alta Gerencia)**

Lecciones aprendidas

- Excesivo cuidado en el proceso de implantación por temor al fracaso en base a experiencias pasadas
- Los tiempos estimados para la personalización de la herramienta fueron muy inferiores a los reales
- Mantener informada a las partes involucradas sobre el proceso de implantación



Pasos a seguir en una implantación

- Una vez implantada, registrar cada sugerencia de cambio y evaluarla frente a la metodología, no solo frente a la herramienta
- Seleccionar los diferentes roles a capacitar, así como también, perfiles de usuarios
- Capacitar primero en la metodología y luego en la herramienta
- Seleccionar proyectos a implantar de diversas áreas para identificar problemas

Muchas gracias !!!

Ing. Luis Calabria
lcalabria@antel.com.uy

Lecciones aprendidas

