



## DEFINICIÓN ESTRATÉGICA Y OPERACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

### 1. Función de la Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos (UGPE)

La UGPE se ocupará de la gestión de los proyectos de importancia significativa para la IM, los que serán definidos por el Intendente de Montevideo.

Será una gestión transversal de todos los Proyectos involucrados y con una visión global, en consonancia con la Planificación Estratégica del Gobierno Departamental.

### 2. Metodología de trabajo

Para una eficiente gestión y seguimiento de los proyectos, se trabajará en base a los estándares publicados por PMI (Project Management Institute).

Estos estándares de trabajo están ampliamente instalados y desarrollados en el mundo y particularmente en Uruguay, con resultados más que satisfactorios en la gestión de proyectos, siendo la referencia de estas actividades.

La gestión de un proyecto debe tener la visión de éste como un proceso y atendiendo a la globalidad del mismo, tomando en cuenta las 5 etapas fundamentales de este proceso. A saber:

1. Inicio
2. Planificación
3. Ejecución
4. Monitoreo y Control
5. Cierre

Cada una de estas etapas se desarrollará de acuerdo a las características específicas de cada proyecto.

### 3. Objetivos

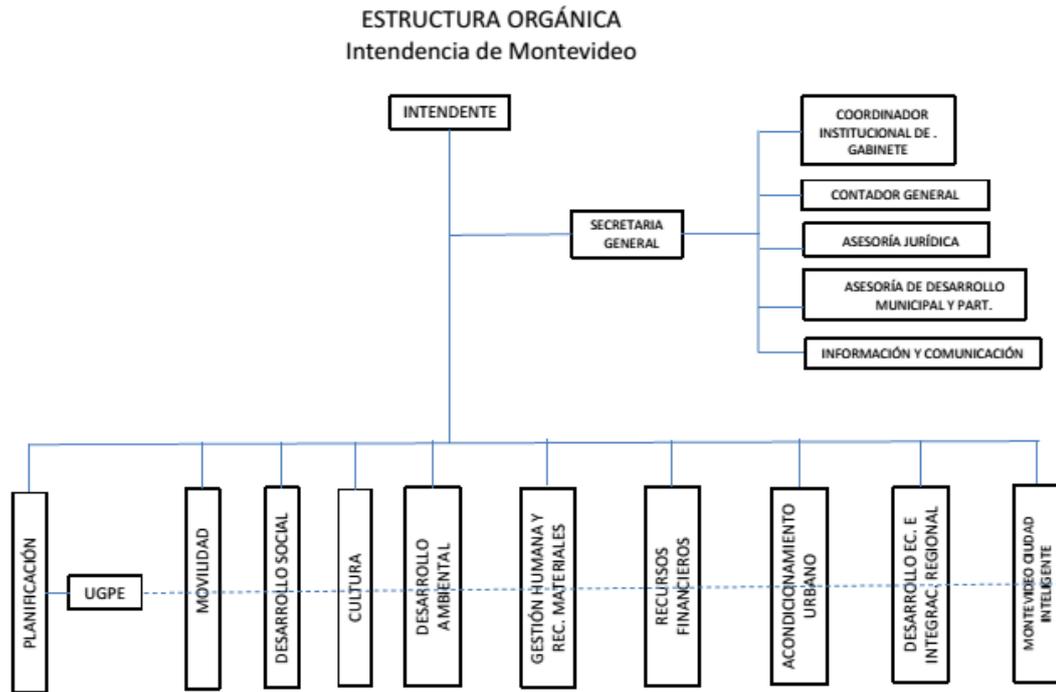
- 3.1. El objetivo primordial de esta Unidad, es desarrollar la metodología en base a los estándares anteriormente mencionados para que cada proyecto cuente con las herramientas necesarias para una eficiente gestión del mismo.
- 3.2. Llevar adelante una eficaz y eficiente gestión de los proyectos involucrados, de forma que se cumplan los alcances, plazos y presupuestos especificados en los documentos de gestión, así como otras metas que se definan específicamente.
- 3.3. Desarrollar un trabajo transversal entre las distintas Divisiones de la IM o Instituciones externas a la misma pero que sean proveedores del Proyecto, de forma de optimizar recursos y minimizar ineficiencias.
- 3.4. Mantener informado al Intendente y demás involucrados (Patrocinadores) de los avances y eventuales riesgos de cada proyecto, con la finalidad de tomar las decisiones adecuadas, en los momentos estratégicos.

	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



## 4. Estructura Jerárquica

### 4.1. Organigrama General



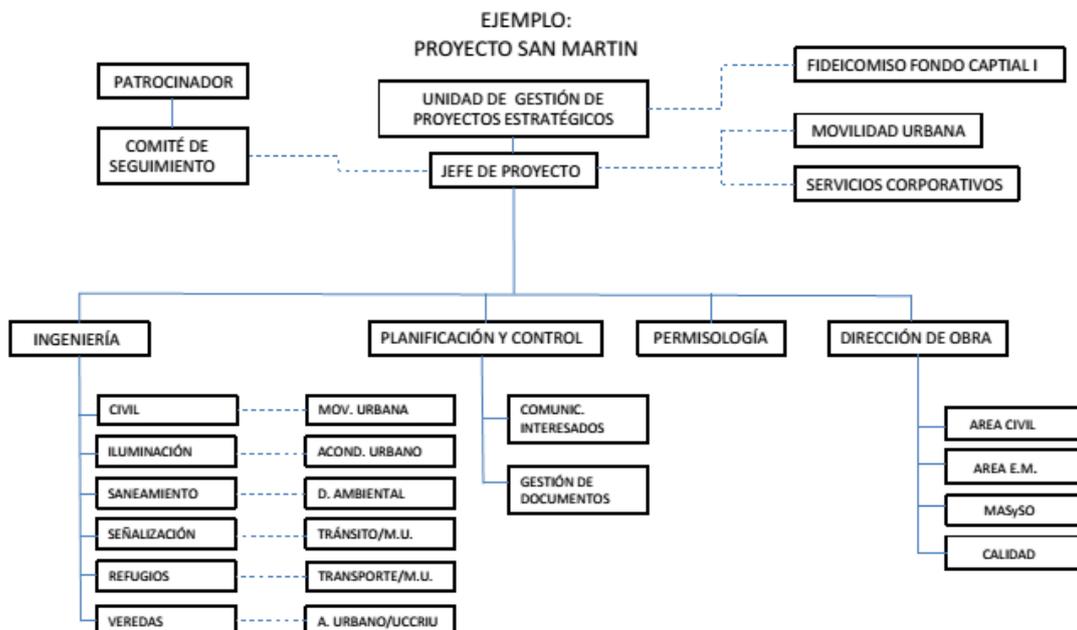
	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



### 4.2. Organigrama UGPE



### 4.3. Organigrama de Proyectos



	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



## 5. Estructura Funcional, Dependencias y Transversalidades

### 5.1. Estructura Funcional

Cada Proyecto deberá contar con un Jefe de Proyecto que será el responsable final del mismo, tanto a nivel técnico como económico-financiero, de planificación y control, de permisos necesarios y todo otro factor de gestión específico de cada proyecto en particular.

A su vez, dependiendo del Jefe de Proyecto y de acuerdo a las características particulares de cada Proyecto, contará con la estructura indicada en el organigrama correspondiente.

Dada la complejidad de los Proyectos a gestionar, es necesario contar con la participación de técnicos y funcionarios que no sean específicos de la División a la que corresponda el Jefe de Proyecto, por lo que será necesario implementar un trabajo transversal entre las diferentes Divisiones involucradas de forma de optimizar recursos, minimizar ineficiencias.

Esta metodología de trabajo implica una doble dependencia del funcionario. A saber

1. Dependencia Funcional: Corresponde a su trabajo específico relacionado con el Proyecto para el que fue designado y desde ese punto de vista dependerá de la UGPE
2. Dependencia de Línea: Representa la línea jerárquica dentro de la estructura de la IM y seguirá siendo la misma que tenía antes de ser asignado al Proyecto específico.

La dedicación de cada una de esas personas al trabajo específico de esta Unidad será en base a hitos a cumplir, con fechas y entregables definidos.

El Director de la División, a la que está asignado el funcionario, deberá definir la carga horaria que destina el funcionario, para cumplir los hitos mencionado, dando prioridad máxima a los proyectos definidos como estratégicos por el Intendente.

Ante la eventualidad de que el funcionario tenga asignados otros trabajos o tareas fuera de los referidos a este Proyecto, el Director de División deberá asignar las prioridades de los otros trabajos y redistribuir los recursos de manera de cumplir con el Plan Estratégico de la IM, de manera de dar siempre la prioridad mayor a los Proyectos Estratégicos.

En caso de entender que esos recursos disponibles no son suficientes para ello, en conjunto con la UGPE, se verá la forma de conseguir los mismos.

En caso de que exista un portafolio de Proyectos que por sus características se engloben dentro de un Fideicomiso u otra estructura dentro de una División, se nombrará a un Coordinador del Portafolio que reportará a la UGPE, en las mismas

	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



condiciones que las definidas para el Jefe de Proyecto, y de quien dependerán los Jefes de Proyecto de cada Proyecto específico.

Cada Proyecto contará con un Comité de Seguimiento cuya finalidad será la de tomar decisiones estratégicas, dar seguimiento al avance del Proyecto y obtener o generar los recursos necesarios para los Proyectos, en una instancia anterior al Patrocinador.

En caso de que exista un Portafolio de Proyectos que tenga una característica común en lo que refiere a los aspectos técnicos, a la financiación y/u otra característica que los identifique, el Comité de Seguimiento se conformará para el Portafolio de proyectos.

En el punto 5 se definen las tareas y responsabilidades de cada cargo involucrado.

## 5.2. Dependencias y Transversalidades

### 5.2.1. Dependencias funcionales

#### Comité de Seguimiento

Estará conformado por el Director del Departamento de Planificación, el Director del Departamento de Recursos Financieros y los Directores de los Departamentos involucrados en cada Proyecto.

#### Coordinador de Portafolio de Proyectos

Dependerá de la Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos mientras dure al alcance del proyecto en cuestión y será designado, de común acuerdo entre el Director de la División correspondiente, el Jefe de la Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos y el Patrocinador del Proyecto.

#### Jefe de Proyecto

Dependerá de la Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos mientras dure al alcance del proyecto en cuestión y será designado, de común acuerdo entre el Director de la División correspondiente, el Jefe de la Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos y el Patrocinador del Proyecto.

#### Jefes de áreas

Dependerán del Jefe de Proyecto durante el período de mismo y serán nombrados de común acuerdo entre el Jefe de Proyecto, el Director de la División correspondiente y el Jefe de la Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos.

#### Técnicos de cada área

Serán designados de común acuerdo entre el Jefe de Proyecto, el Director de la División correspondiente y el Jefe de la Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos.

	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



### 5.2.2. Transversalidades

Como se mencionó anteriormente, la complejidad de los proyectos a gestionar implica que tanto técnicos como otros funcionarios involucrados en el mismo pueden pertenecer a otras Divisiones, diferentes a la que corresponde al Jefe de Proyecto; sin embargo, dada la prioridad que los Proyectos Estratégicos representan para la Administración, es imprescindible que esas personas, durante el lapso del Proyecto, pasen a depender del Jefe de Proyecto, en las tareas referentes al mismo y al cumplimiento de los hitos establecidos.

## 6. Descripción de Tareas y Responsabilidades

### 6.1. Comité de Seguimiento

Tendrá las siguientes funciones:

- Autorizar el inicio del proceso licitatorio del Proyecto en caso de que no exista un Fideicomiso con su correspondiente Fiduciario y/o Agente Certificador
- Dar seguimiento al avance del Proyecto
- Tomar las decisiones del ámbito financiero, recursos humanos u otro que exceda al Jefe de Proyecto o Coordinador de Proyectos y antes del Patrocinador. En caso de que por alguna razón este Comité no pueda tomar la decisión en cuestión se elevará al Patrocinador.
- Mantener informado al Patrocinador de los avances del Proyecto y de las decisiones adoptadas por el Comité.

### 6.2. Unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos

#### 6.2.1. Jefe de Gestión de Proyectos Estratégicos

##### RRHH

- Construir el equipo humano
- Dirigir y liderar a las personas
- Detectar necesidades de formación
- Fomentar la mejora continua

##### Gestión

- Instrumentar la metodología de gestión de proyectos
- Seguimiento transversal de la gestión de todos los proyectos involucrados
- Mantener informado al Intendente y demás involucrados (Patrocinadores) de los avances y eventuales riesgos de cada proyecto

#### 6.1.2. Encargado de Seguimiento de Planificación y Control

- Colaborar con los Jefes de Programación y Control de cada Proyecto en la instrumentación de sus tareas
- Supervisar el seguimiento de esas tareas, en cada proyecto

	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



- Realizar informes mensuales al Jefe de la UGPE incluyendo avances, riesgos y medidas de mitigación.

### 6.1.3. Encargado de Seguimiento Técnico y Documentación

- Seguimiento del cumplimiento del alcance del Proyecto.
- Colaborar con la verificación del cumplimiento de los planes definidos en las áreas de calidad y MASySO.
- Supervisar el seguimiento de la documentación de todos los proyectos de manera que se mantenga actualizada en el gestor documental
- Elaborar planilla de codificación de documentos

## 6.2. Proyectos Específicos

### 6.3.1. Coordinador de Portafolio de Proyectos (CP)

Será el responsable de la coordinación de todos los Proyectos incluidos en el Portafolio y deberá dar los insumos necesarios para que los Jefes de Proyecto cuenten con los recursos para el desempeño de su trabajo.

#### RRHH

- Construir el equipo humano
- Dirigir y liderar a las personas
- Detectar necesidades de formación
- Fomentar la mejora continua

#### Gestión

- Definir los lineamientos para:
  - Definir e instrumentar el Plan de Inversión
  - Definir el Modelo de Negocios en caso que corresponda
  - Definir alcance del Proyecto
  - Elaborar el presupuesto general de Proyecto y su flujo de fondos
- Realizar informes mensuales de avance a la UGPE
- Mantener informados a los interesados del avance del Proyecto

### 6.3.2. Jefe de Proyecto (JP)

El Jefe de Proyecto se entiende como el “dueño del Proyecto”, por lo que es su responsabilidad la elaboración de todas las facetas que involucran al Proyecto y las estrategias a seguir, las que deberán estar alineadas con los Lineamientos y Objetivos Estratégicos definidos por la IM. Una vez elaborado lo anterior, el Director de la División a la que corresponde el proyecto será el responsable de la aprobación final.

	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



También será el responsable de la gestión de Proyecto en su integralidad, desde la planificación hasta el cierre del mismo.

#### **RRHH**

- Construir el equipo humano
- Dirigir y liderar a las personas
- Detectar necesidades de formación
- Fomentar la mejora continua

#### **Gestión**

- Definir e instrumentar el Plan de Inversión
- Definir el Modelo de Negocios en caso que corresponda
- Definir alcance del Proyecto
- Elaborar el presupuesto general de Proyecto y su flujo de fondos
- Elaborar EDT y diccionario
- Elaborar el cronograma general del Proyecto
- Instrumentar la gestión documental
- Detectar e informar y gestionar los riesgos del Proyecto
- Instrumentar reuniones semanales de seguimiento
- Realizar informes mensuales de avance a la UGPE
- Aprobar la Ingeniería del Proyecto
- Mantener informados a los interesados del avance del Proyecto
- Realizar la eventual contratación de servicios externos

#### **6.3.3. Jefe de Ingeniería**

- Realizar ingeniería conceptual, básica o de detalle, según aplique
- Implementar reuniones entre las diferentes áreas del equipo técnico a fin de coordinar los trabajos en conjunto
- Contratar servicios de estudios adicionales con aprobación del JP
- Generar los pliego técnicos del Proyecto
- Evaluar ofertas y realizar informes de adjudicación
- Realizar informes mensuales al JP incluyendo avances, riesgos y medidas de mitigación

#### **6.3.4. Jefe de Planificación y control**

- Elaborar cronograma de alto nivel y matriz de riesgo
- Solicitar a la empresa adjudicataria el cronograma detallado por tareas y actividades y el flujo financiero del Proyecto
- Realizar el seguimiento del presupuesto y cronograma
- Realizar informes mensuales a la JP incluyendo: Seguimiento del avance, presupuesto, cronograma, actividades del mes, tareas del mes siguiente, riesgos y acciones a implementar para mitigarlos
- Gestión de documentos (Gestor documental)

	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		



### 6.3.5. Jefe de Permisología

- Definir todos los requisitos legales aplicables
- Estudios de localización y caracterización de suelos
- Presentar plan de acciones para la obtención y seguimientos de los permisos ambientales
- Realizar pliego de llamados a asesores expertos en cada rubro
- Informar quincenalmente de estatus al JP

	Elaborado	Aprobado
Fecha	07/06/2017	12/07/2017
Cargo	Jefe UGPE	Intendente de Montevideo
Firma		