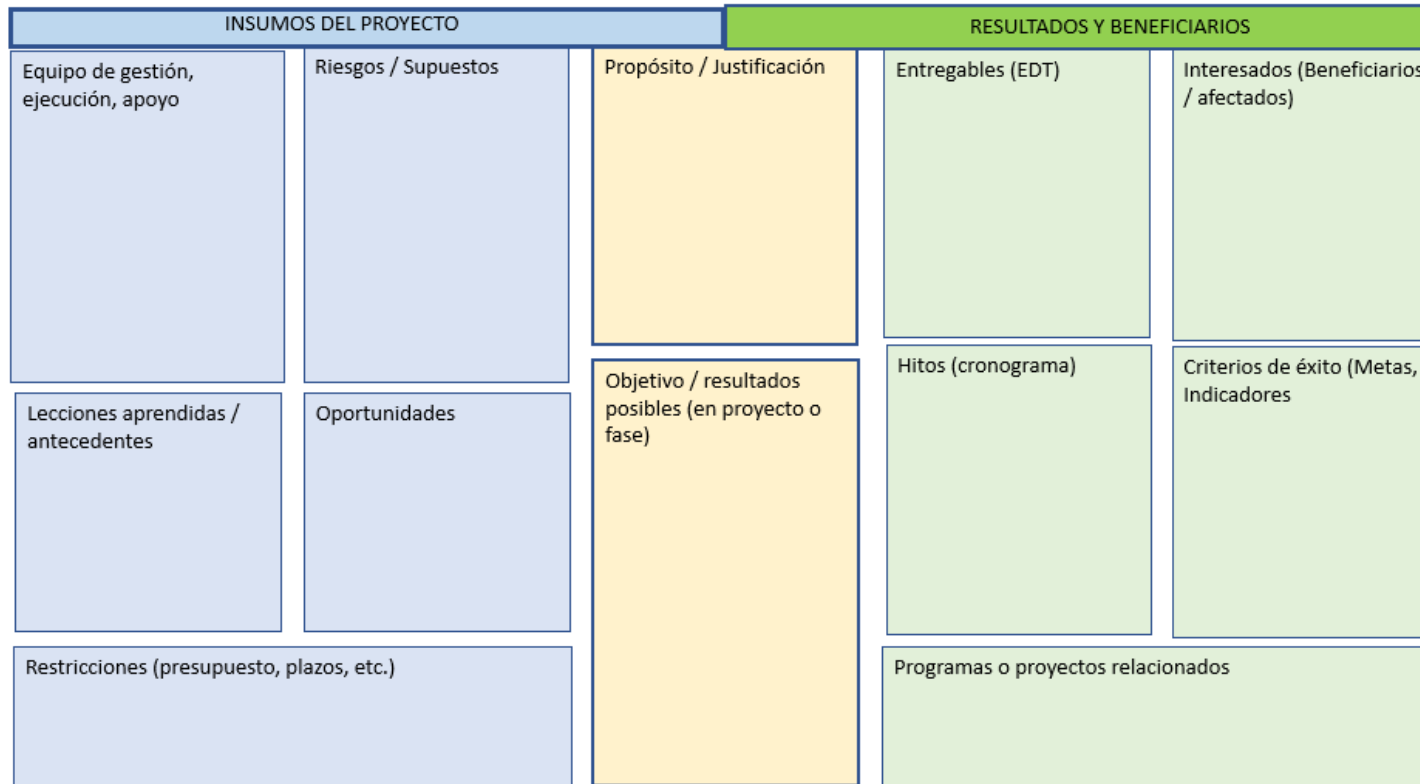


## Instructivo: Construcción del Modelo Canvas para diseño y planificación del proyecto

El Canvas para Proyecto es un diagrama que permite ir registrando varios elementos que conforman el proyecto a medida que el equipo de proyecto y los interesados los van identificando en diferentes actividades.

### 1. Plantilla de Canvas del Proyecto

El diagrama identifica tres zonas principales



El área central representa los enunciados de valor del proyecto. Por un lado, expresa el propósito y justificación que promueve la existencia del proyecto. Por el otro, el objetivo a alcanzar y principales resultados o beneficios que el proyecto va a producir.

El área a la derecha representa los productos, servicios que el proyecto va a generar a lo largo y al final del proyecto. (EDT). Es una lista corta de los entregables más relevantes.

Para dichos entregables se presentan fechas donde se ponen a disposición (hitos).

También están representados los principales beneficiarios y afectados por el proyecto, que deben ser tenidos en cuenta antes, durante y posterior a la ejecución. Estos actores relevantes también participan en la definición de los criterios de éxito, métricas e indicadores.

En el área derecha se encuentran los elementos a ser tenidos en cuenta para el logro de resultados y metas de éxito. Desde los recursos (personas, conocimiento anterior), hasta restricciones (presupuesto, plazos) hasta los riesgos y oportunidades principales.

## 2. Uso y beneficios del Canvas del Proyecto

Para completar el tablero o lienzo de Canvas, es altamente recomendable realizar varios tipos de actividades grupales, de forma de promover la participación, la motivación, el involucramiento y también la disponibilidad y retroalimentación del conocimiento y experiencia de los participantes.

Sugerimos una serie de reuniones, encuentros o talleres, en los cuales cada uno trata uno o dos temas de los que componen el Canvas. En cada evento se debe poder disponer del diagrama en un lugar visible y con un tamaño adecuado para poder ir poniendo en él diferentes etiquetas, listas, dibujos o cualquier otro elemento de comunicación posible.

Cada taller debe estar moderado por el coordinador o director del proyecto, o en su defecto por un actor externo con el rol de organizar y gestionar tiempos. Generalmente los integrantes de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMOs) suelen ser candidatos a moderar y facilitar estas actividades dada su imparcialidad y a la vez, conocimiento de los proyectos de la organización.

En cada taller se pueden aplicar diversas técnicas. Algunos ejemplos son:

- juicio de expertos
- discusiones abiertas, anotando las conclusiones en el Canvas
- brainstorming en equipos más pequeños, con ayuda de tarjetas o stickers que luego se comunican y se resumen en el mismo Canvas
- Entrega de encuestas o formularios para ser completados por los asistentes previo al inicio de la reunión y luego en ella dar lectura y resumir los documentos en el Canvas.

Los resultados de cada taller se marcan en el Canvas a través de tarjetas u otro tipo de elemento gráfico, sin que por ello se deje de construir otros documentos que sean requeridos por la metodología de gestión de proyectos definida para la organización.

### Beneficios del uso de Canvas para la gestión de proyectos:

- Herramienta de comunicación durante el diseño y planificación del proyecto. A medida que se van definiendo elementos, es posible ver el panorama completo y las interrelaciones, facilitando nuevos ajustes.
- Herramienta de participación e involucramiento. Cuando el Canvas se completa en base a los aportes de equipos de trabajo multidisciplinarios, los resultados son altamente aceptados y más sencillos de difundir por parte de quienes participaron. Además, facilita el mayor conocimiento y complementariedad de los integrantes de los equipos que trabajarán en el proyecto.
- Herramienta de comunicación para los principales decisores y apoyos al proyecto. Por ser una representación sencilla y organizada, los interesados, patrocinadores y beneficiarios la entienden mejor que la alternativa de largos documentos de textos o gráficos.

3. Pasos para la construcción del Canvas del Proyecto



Si bien el orden en que se completa el diagrama puede tener variaciones, se sugiere el siguiente criterio:

Paso	Actividades de este paso
1	<p>En una primera reunión, leer el enunciado inicial (o acta de constitución), y a partir de allí listar todas las posibles justificaciones, beneficios y propósitos. En esta ocasión es clave que se encuentren los interesados directos y otros que ya se hayan identificado al momento (patrocinador, directores, representantes de usuarios de algunos entregables).</p> <p>De este primer análisis se puede también completar el sector de Objetivos y resultados (5) y las restricciones clásicas de tiempo, presupuesto y alcance (3) aunque todo podrá ser revisado más adelante, luego de analizar con más detalles los entregables y de evaluar restricciones, recursos, oportunidades y riesgos, entre otros datos.</p> <p>Si ya se tiene cierto grado de certeza de las dificultades de alcanzar todos los objetivos a la vez, considerar dividir el proyecto en fases (documentándolo en el área 5), aunque puede ser que esta decisión se tome más adelante.</p>

Paso	Actividades de este paso
2	<p>La siguiente actividad es, a la luz de lo identificado en el paso anterior, se recomienda elaborar una lista de interesados tanto internos de la organización, como clientes y otros actores del entorno que puedan estar afectados (positivamente, negativamente o neutros) por el proyecto y sus entregables. Considerar también a gente que interviene o ha intervenido en otros proyectos relacionados con éste, con los que habría que coordinar esfuerzos y resultados.</p> <p>Para todos los interesados que aún no han participado de reuniones, establecer actividades de comunicación y compartirles insumos (documentos, el propio Canvas en formato solo lectura, etc.).</p>
3	<p>Teniendo la lista completa de interesados, comienza una serie de actividades de relevamiento y construcción de planes. Consultar a los interesados sobre su visión del proyecto y cuáles serían posibles restricciones a tenerse en cuenta que no haya ya sido previstas en los documentos tratados en reuniones anteriores. Generalmente en esta actividad, que puede ser a través de un formulario o una reunión de trabajo, se identifican los requisitos menos conocidos y que dependen más de los especialistas: restricciones legales, problemas de logística y traslados, limitaciones de la cultura organizacional, problemáticas en procesos como adquisiciones o testing de software.</p>
4	<p>Viene a continuación una actividad de identificación de riesgos y oportunidades, teniendo presente además lecciones aprendidas de otros proyectos, antecedentes de como resultaron otros proyectos similares en la organización o en otras organizaciones. Es importante identificar, además de los riesgos, las oportunidades que el proyecto puede aprovechar aún cuando no estaban consideradas en los objetivos del proyecto. El tener en cuenta experiencias anteriores también ayuda a no cometer los mismos errores.</p> <p>Esta lista de riesgos y oportunidades irá retroalimentándose de todos los análisis y definiciones posteriores durante la elaboración del Canvas y durante la propia ejecución del proyecto y probablemente también afecte a otros datos que ya están en el Canvas.</p>
5	<p>A la luz de riesgos y oportunidades, además de la información histórica, se vuelve a analizar el acta de constitución y la viabilidad de lograr los objetivos allí planteados. Es posible que se decida que para alcanzar el objetivo conviene una estrategia en fases o la conformación de un programa de varios proyectos interrelacionados. Esta estrategia se documenta en el sector 5 y se establece a qué fase o proyecto se va a referir el Canvas de ahora en más (o generar un nuevo Canvas para la primera fase o para otros proyectos del programa).</p> <p>Con la participación de principales interesados (incluyendo especialistas para los posibles entregables), construir un diagrama de EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) presentando los entregables de alto nivel necesarios para alcanzar el objetivo (del proyecto o fase) que se tiene presente al momento. Se puede trabajar con entrevistas, formularios y mejor aún, un taller de trabajo en equipos. Se recomienda que el EDT sea sencillo y se enfoque en no más de dos o tres niveles de entregables. En el Canvas puede ir una versión resumida del EDT de alto nivel, o toda completa si el espacio es suficiente.</p> <p>Analizar la lista de entregables según la óptica de su viabilidad (técnica, presupuestal, disponibilidad de recursos, plazos, valor real generado) y descartar los entregables que no corresponden o transferirlos a otra fase o proyecto.</p> <p>Teniendo claro la organización en fases, los entregables más viables y el valor que estos proveen, es posible desarrollar un enunciado de objetivos del proyecto definitivo, que sea factible y que cuente con el apoyo de los interesados clave (que es consecuencia de haber participado en todo este proceso)</p>

Paso	Actividades de este paso
6	<p>Al analizar la lista de entregables, considerar también las metodologías o técnicas necesarias para construirlos. De este análisis saldrán los requerimientos para los equipos de desarrollo de entregables y los insumos y requisitos para contratarlos. Por ejemplo, se puede decidir aplicar metodologías ágiles en un entregable y ello requiere ciertos roles específicos, mientras que en otros entregables se pueden aplicar metodologías o procesos estandarizados como la capacitación o la construcción de videos, con otros roles.</p>
7	<p>Teniendo claro los entregables, sus metodologías de desarrollo y sus requerimientos, se puede evaluar un cronograma aproximado para su construcción. Incluso, cuando hay entregables desarrollados con metodologías ágiles, éstos estarán limitados por marcos de tiempo y dependencias con otros entregables. Es recomendable que, en esta estimación de tiempos, participen representantes de todos los equipos de desarrollo y el de gestión del proyecto, para hacerlo lo más preciso posible.</p> <p>Además de los hitos de liberación de entregables, incluir algunos hitos de comunicación y gestión del cambio (kick off, campañas, capacitaciones, etc.) que dan apoyo y aceptación a los entregables de productos y servicios.</p>
8	<p>Con los interesados principales (patrocinadores, alta dirección, PMO) establecer criterios de éxito del proyecto, la meta a alcanzar y el indicador que la mide. Esta actividad puede hacerse también con representantes de equipos de desarrollo que pueden aportar información para validar la factibilidad de la medición o de logro de dichas metas.</p>

Elaborado por: Oficina de Gestión de Proyectos – AGESIC

Versión: marzo de 2020