

Planificar un Proyecto o Fase

Grupos de procesos de gestión *PLANIFICAR*

INDICE

- Plan de Proyecto
- Líneas Base de un Proyecto
- ¿Qué hacemos al *Planificar* un proyecto o fase?

Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar

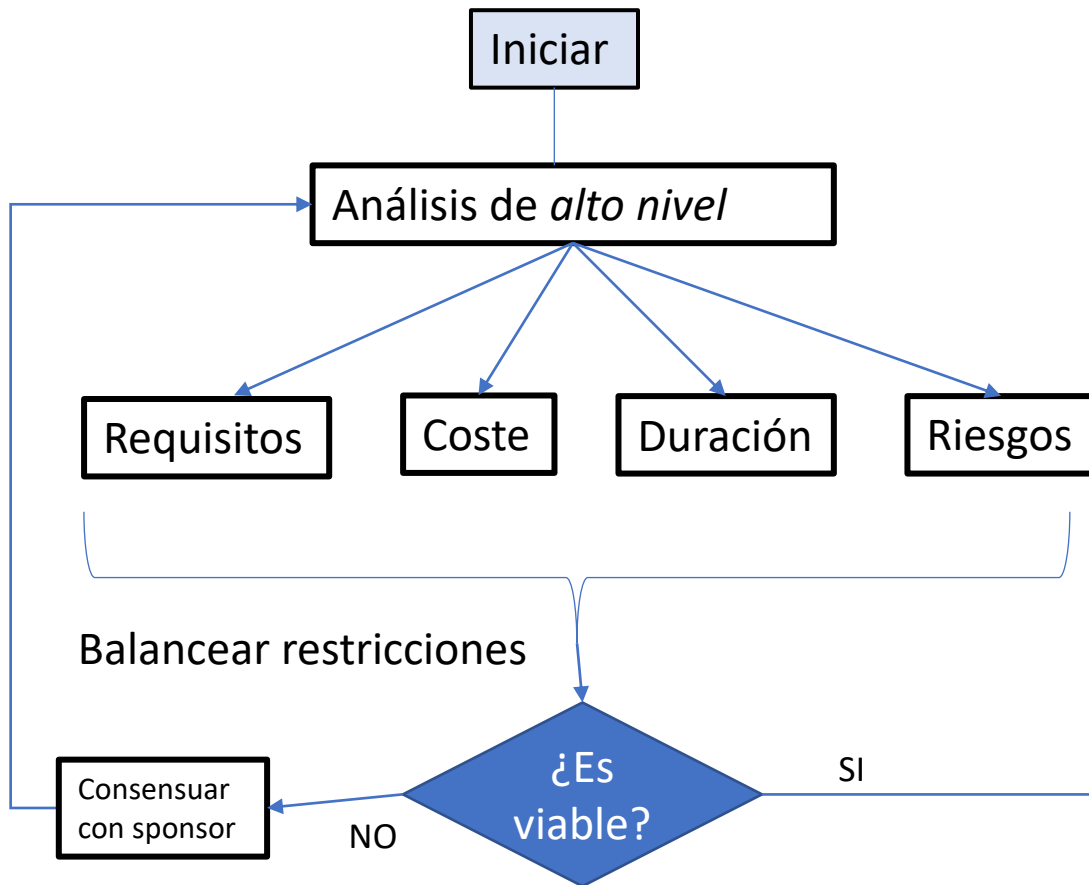
Planificar

Ejecutar

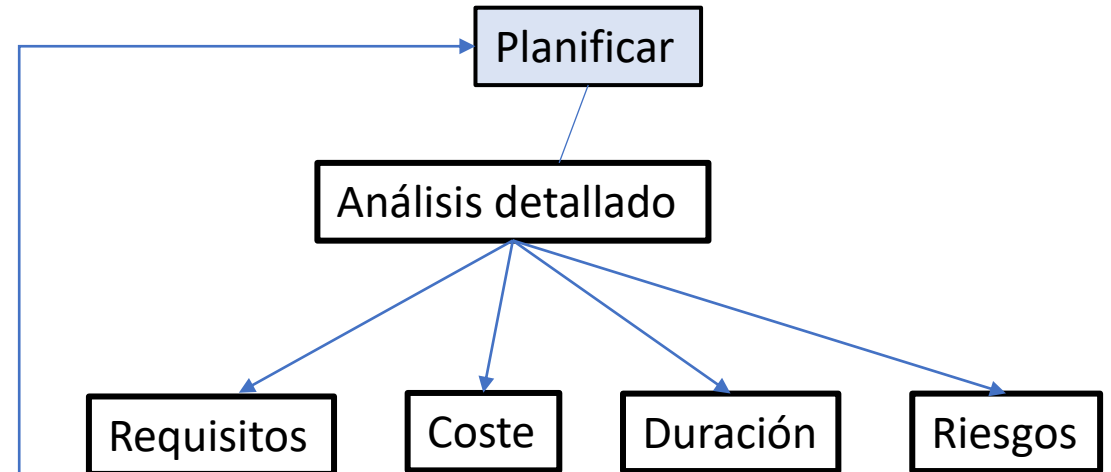
Monitorizar y Controlar

Cerrar

Análisis de *alto nivel* al Iniciar



Análisis detallado al Planificar



Balancear restricciones

Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

¿Qué habrías cambiado en el último proyecto en el que participaste para que hubiese obtenido mejor resultado y menor sufrimiento?

Planificar es tener claro el alcance y los recursos con los que contamos, y acorde a ello organizarse antes de empezar a ***hacer*** el proyecto.

Planificar cosas como:

- uso del presupuesto.
- definición del alcance.
- cuándo se van a realizar las actividades del proyecto y quiénes las van a hacer, ¿qué actividades vamos a realizar primero y cuáles después?
- cómo enganchar al proyecto a cierto interlocutor relevante pero reacio al mismo.
-

Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Planificar Proyecto

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación.
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

¿Qué es un Plan de Proyecto?

El llamado *Plan de Proyecto* es un conjunto de planes.

- ✓ El equipo de proyecto con el Jefe de Proyecto a la cabeza, al inicio de cada fase elige ¿en qué planes merece la pena trabajar?
- ✓ El Plan de Proyecto puede ser aprobado por el sponsor e interesados más relevantes.

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Planificar Proyecto

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

No necesitamos hacer todos los planes formalmente. Aunque algunos planes no los documentemos ni los hagamos formalmente, el ejercicio de pensar cómo hacer las cosas también es *Planificar*.

Por ejemplo: ¿cómo voy a controlar la calidad del trabajo? ¿Voy a hacer “inspecciones” cada cierto tiempo? ¿Habrá un equipo de pruebas separado del equipo de desarrollo? Pues contestando a estas preguntas estoy haciendo, aunque sea mentalmente, un *Plan de Gestión de la Calidad*.

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Planificar Proyecto

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación.
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

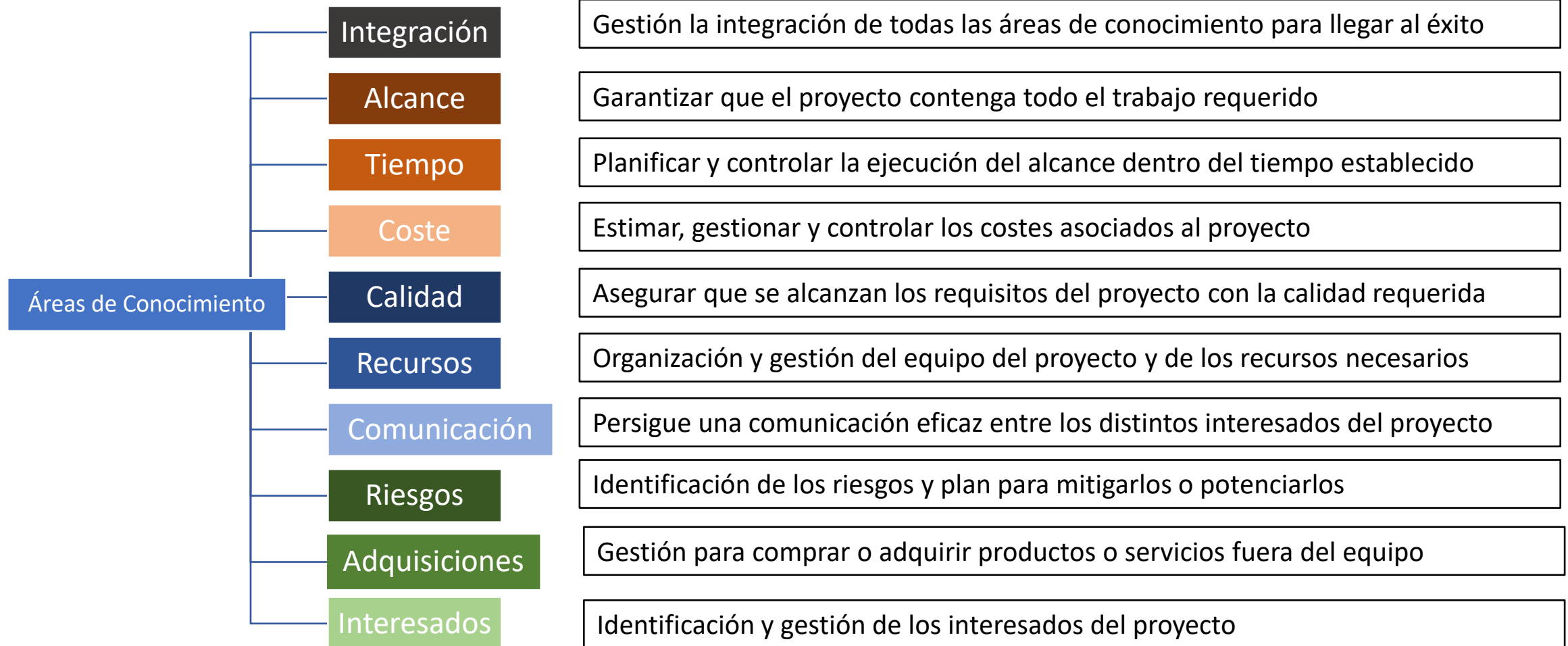
En un ciclo de vida no predictivo, algunas cosas no necesitaré hacerlas en cada iteración.

Ejemplos:

- si ya hemos definido en fases previas cómo gestionar la calidad, seguramente será válido en todas las iteraciones o fases.
- si estoy en un ciclo de vida *Agile*, en todos los *Sprints* hay muchas cosas que se gestionan de la misma manera y no es necesario que pensemos en ellos antes de arrancar cada *Sprint*.

Áreas de conocimiento

© - HMS



Planificar Proyecto

Áreas de Conocimiento PMBOK

- Plan de Gestión del Alcance.
 - Plan de Gestión de la Planificación.
 - Plan de Gestión del Coste.
 - Plan de Gestión de la Calidad.
 - Plan de Gestión de los Recursos.
 - Plan de Gestión de la Comunicación.
 - Plan de Gestión de los Riesgos.
 - Plan de Gestión de las Adquisiciones.
 - Plan de Gestión de los Interesados.
-
- Plan de Gestión de los Requisitos.
 - Plan de Gestión de los Cambios.
 - Plan de Gestión de la Configuración.
 - Plan de Mejora de los Procesos.

¿Cuáles os generan dudas?

- Línea base del alcance.
- Línea base de la planificación.
- Línea base del coste.

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Planificar Proyecto

Áreas de Conocimiento PMBOK

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación.
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.

Describe cómo vamos a recopilar los requisitos y a controlar que se realicen. Y cómo vamos a obtener los criterios de aceptación.

Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Describe cómo vamos a identificar, organizar, analizar, priorizar y documentar los requisitos a construir. Y cómo vamos a trazar el trabajo que se realice contra esos requisitos (*Matriz trazabilidad de requisitos*).

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

Planificar Proyecto

Describe cómo vamos a recopilar los requisitos y a controlar que se realicen. Y cómo vamos a obtener los criterios de aceptación.

Plan de Gestión del Alcance

Plan de Gestión de los Requisitos

Una vez tenga los requisitos, cómo vamos los voy a identificar, organizar, analizar, priorizar, documentar y trazar el trabajo que se realice contra esos requisitos.

Req No	Req Desc	Testcase ID	Status
123	Login to the application	TC01,TC02,TC03	TC01-Pass TC02-Pass
345	Ticket Creation	TC04,TC05,TC06,TC07,TC08,TC09 TC010	TC04-Pass TC05-Pass TC06-Pass TC06-Fail TC07-No Run
456	Search Ticket	TC011,TC012,TC013,TC014	TC011-Pass TC012-Fail TC013-Pass TC014-No Run

Matriz trazabilidad de requisitos

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Planificar Proyecto

Áreas de Conocimiento PMBOK

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.

Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

Describe cómo vamos a gestionar los cambios que surjan. ¿Cuál es el procedimiento oficial para solicitar un cambio, aprobarlo, y ejecutarlo? ¿Quiénes pueden aprobar o rechazar cambios (*Comité de Aprobación de Cambios*)?

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Planificar Proyecto

Áreas de Conocimiento PMBOK

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.

Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

Describe cómo y a quién vamos a comunicar cuando existen nuevas versiones de componentes de este plan de proyecto. Por ejemplo, cuando actualizamos documentación, ¿cómo lo vamos a hacer visible para que todos lo sepan? ¿Cómo vamos a versionar nuestros documentos?

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Planificar Proyecto

Áreas de Conocimiento PMBOK

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.

Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

En este plan identificamos procesos susceptibles de mejoras, y cómo proponemos mejorarlos. Por ejemplo, si existen tareas repetitivas o burocráticas, ¿se nos ocurre algo para hacerlo más eficiente?

Planificar un Proyecto – líneas base

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Planificar Proyecto

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

Las líneas base son una foto estática del alcance que se va a desarrollar, de las fechas comprometidas y del coste aprobado para la ejecución del proyecto. Sirven para, una vez empezada la ejecución del proyecto, **medir** cómo vamos respecto a lo planificado en *alcance, fechas comprometidas y coste*.

Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Línea base de alcance: listado de requisitos a construir junto con el desglose de tareas y trabajo acordado.

¿Qué se mide en cada monitorización?

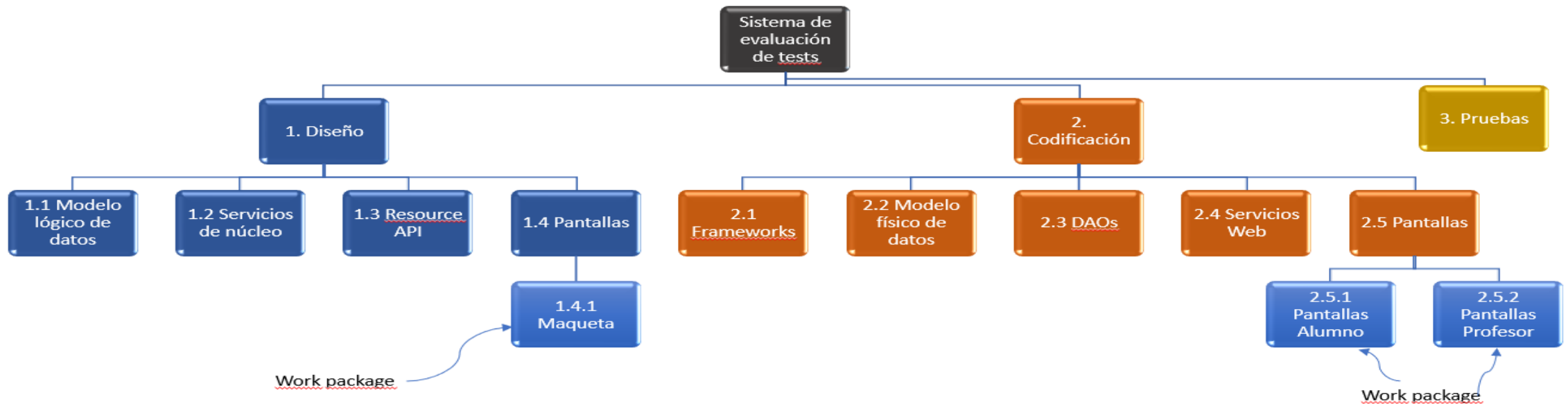
- 1) No estamos construyendo requisitos nuevos sin haber pasado por un proceso de aprobación de cambios.
- 2) No se nos están quedando tareas sin realizar.
- 3) Tiene que verse avance en cuanto a número de actividades terminadas.

Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Línea base de alcance: listado de requisitos a construir junto con el desglose de tareas y trabajo acordado.

WBS - Ejemplo



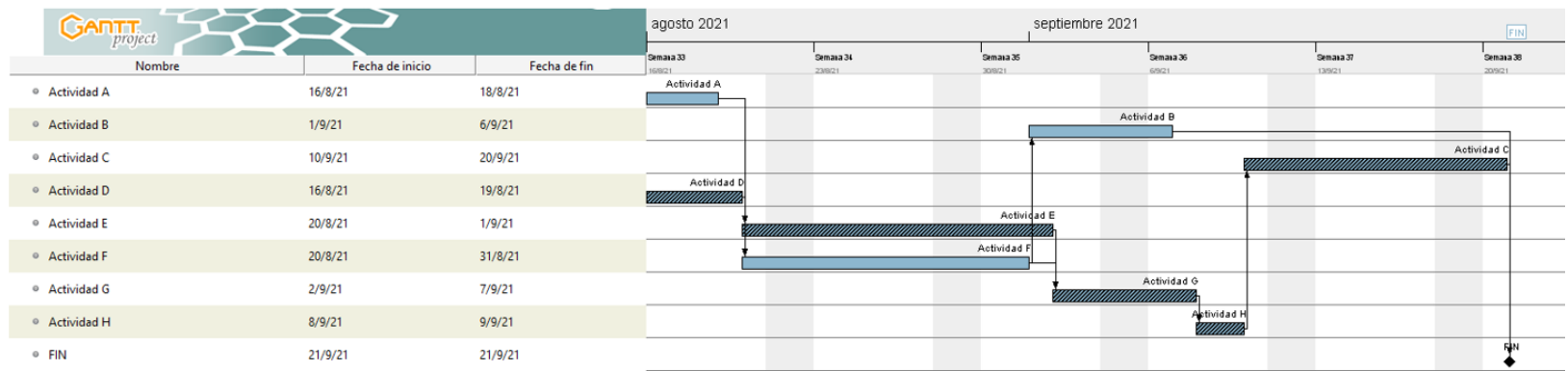
Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar



ejemplo_1.png

Línea base de planificación: planificación de las actividades con su fecha de inicio y fecha de fin.



Monitorizar que:

Las fechas planificadas se van cumpliendo, y tomar acciones correctivas si no vamos en senda.

Fecha medición: 15/09/2020

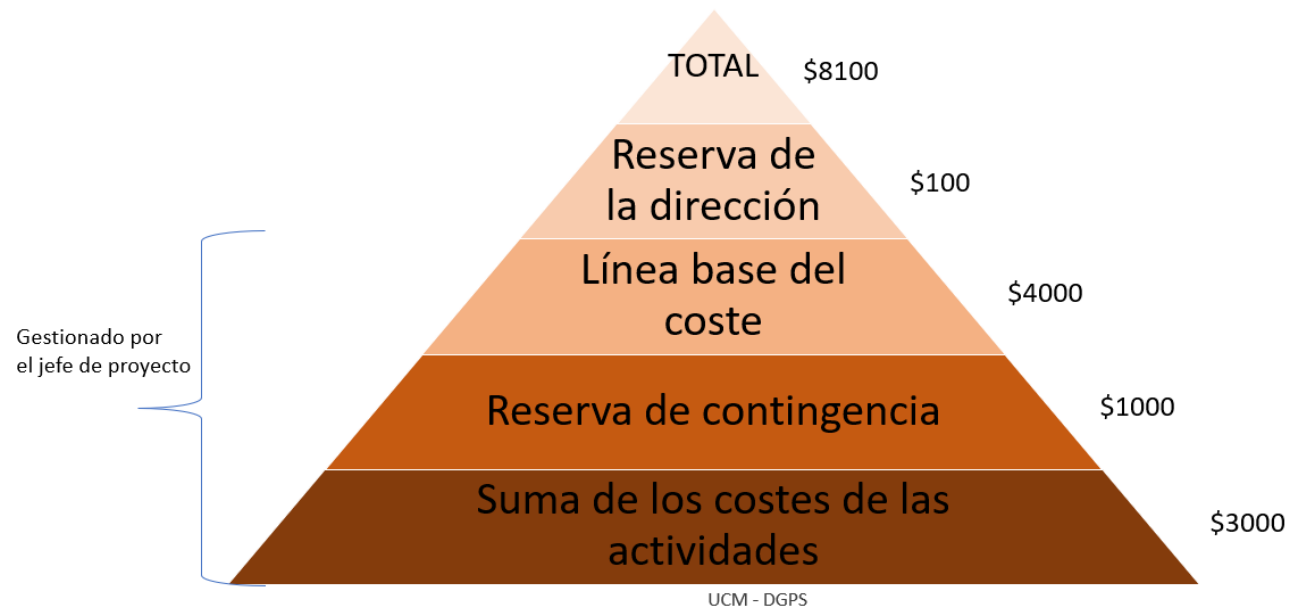
Según línea base **planificación**: tenemos que haber terminado la actividad “diseño del logotipo”.

Medición actual: han pasado 3 días desde la fecha fin planificada y no está finalizada aún.

Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Línea base de coste: planificación del uso del presupuesto.



Monitorizar que:

No nos excedemos del presupuesto aprobado, y tomamos acciones correctivas si no vamos en senda.

Fecha medición: 15/09/2020

Según línea base **coste**: teníamos que haber gastado 40K a día de hoy habiendo hecho el 70%.

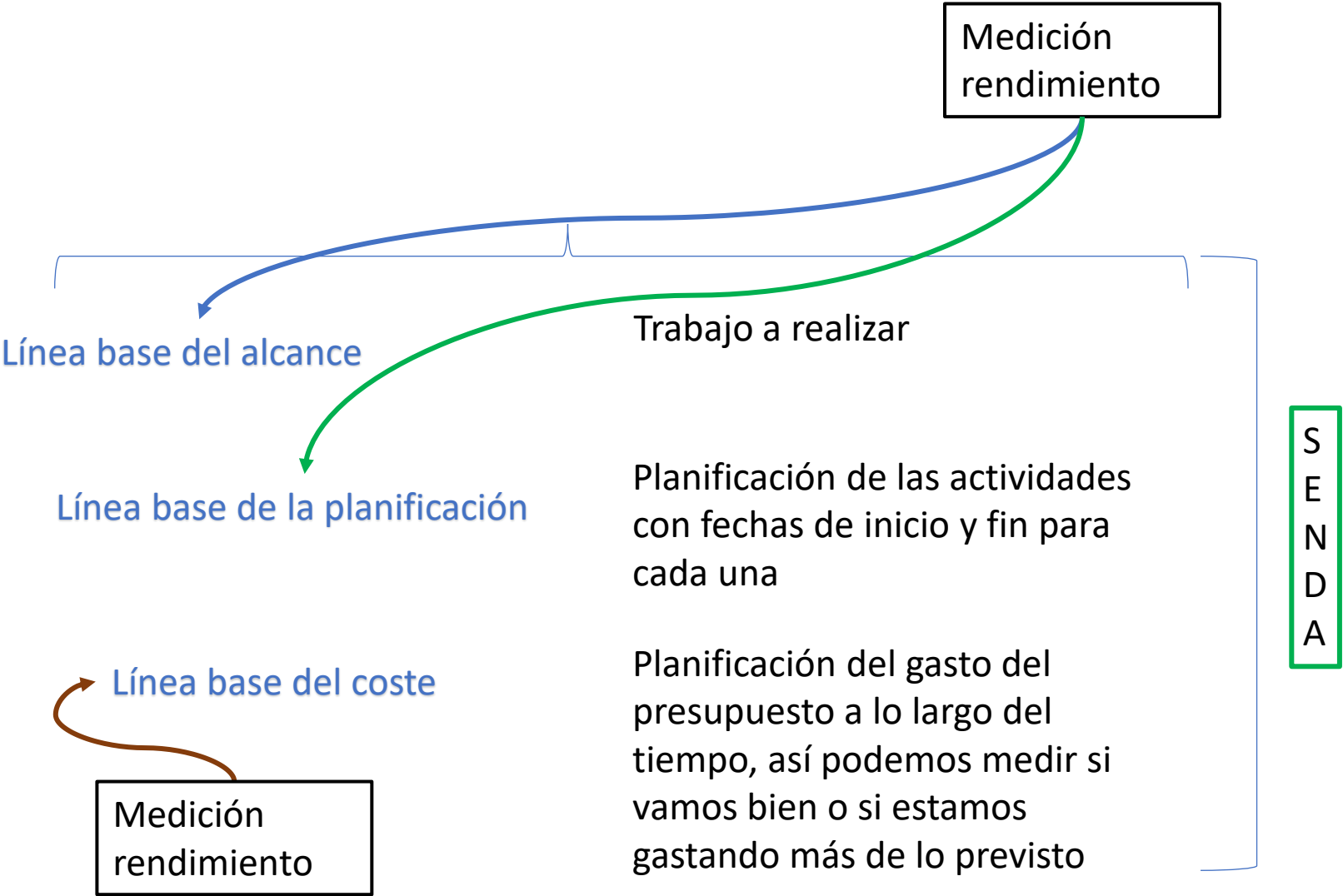
Medición actual: hemos gastado 35K y hemos hecho el 65%.

REALISTA

Planificar Proyecto

- Plan de Gestion del Alcance.
- Plan de Gestión de los Requisitos.
- Plan de Gestión de la Planificación.
- Plan de Gestión del Coste.
- Plan de Gestión de la Calidad.
- Plan de Gestión de los Recursos.
- Plan de Gestión de la Comunicación
- Plan de Gestión de los Riesgos.
- Plan de Gestión de las Adquisiciones.
- Plan de Gestión de los Interesados.
- Plan de Gestión de los Cambios.
- Plan de Gestión de la Configuración.
- Plan de Mejora de los Procesos.

- Línea base del alcance.
- Línea base de la planificación.
- Línea base del coste.



Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Un proyecto va bien, mal o regular en dependencia de la desviación que manifieste respecto a sus líneas base.

Ejemplos:

Fecha medición: 15/09/2020

Según línea base **alcance**: hay un alcance cerrado

Medición actual: ¿se ha hecho algo que NO está en el alcance? ¿Qué se está quedando sin hacer?

Fecha medición: 15/09/2020

Según línea base **planificación**: tenemos que haber terminado la actividad “diseño del logotipo”.

Medición actual: han pasado 3 días desde la fecha fin planificada y no está finalizada aún.

Fecha medición: 15/09/2020

Según línea base **coste**: tenemos que haber gastado 40K a día de hoy habiendo hecho el 70%.

Medición actual: hemos gastado 35K y hemos hecho el 65%

S
E
N
D
A

Línea base del alcance

Línea base de la planificación

Línea base del coste

Trabajo a realizar

Planificación de las actividades con fechas de inicio y fin para cada una

Planificación del gasto del presupuesto a lo largo del tiempo, así podemos medir si vamos bien o si estamos gastando más de lo previsto

Medición
rendimiento

Medición
rendimiento

Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

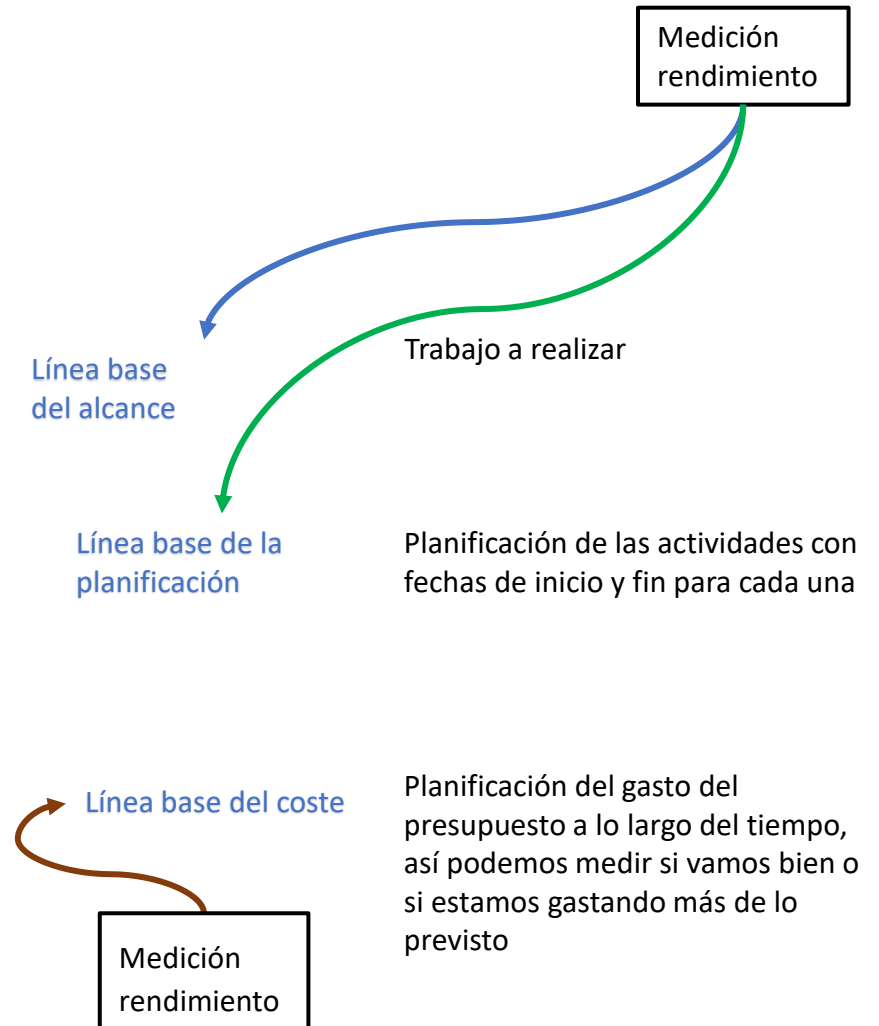
Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Nunca se debe intentar modificar las líneas base. Las líneas base se calcularon en su momento y fueron aprobadas por todos y hay que tomarlas como una foto fija. Además, **perderíamos la foto con la que medir.**

Si ocurre una desviación, necesitamos evaluar con el equipo cómo volver a la senda. Posiblemente necesitemos hacer ajustes:

- *Conseguir más recursos.*
- *Paralelizar actividades que inicialmente iban a ser secuenciales.*
- *Buscar una solución más óptima para alguno de los requisitos.*
- *Etc.*

Hacer estos ajustes implicarán seguramente **hacer cambios en el proyecto.**



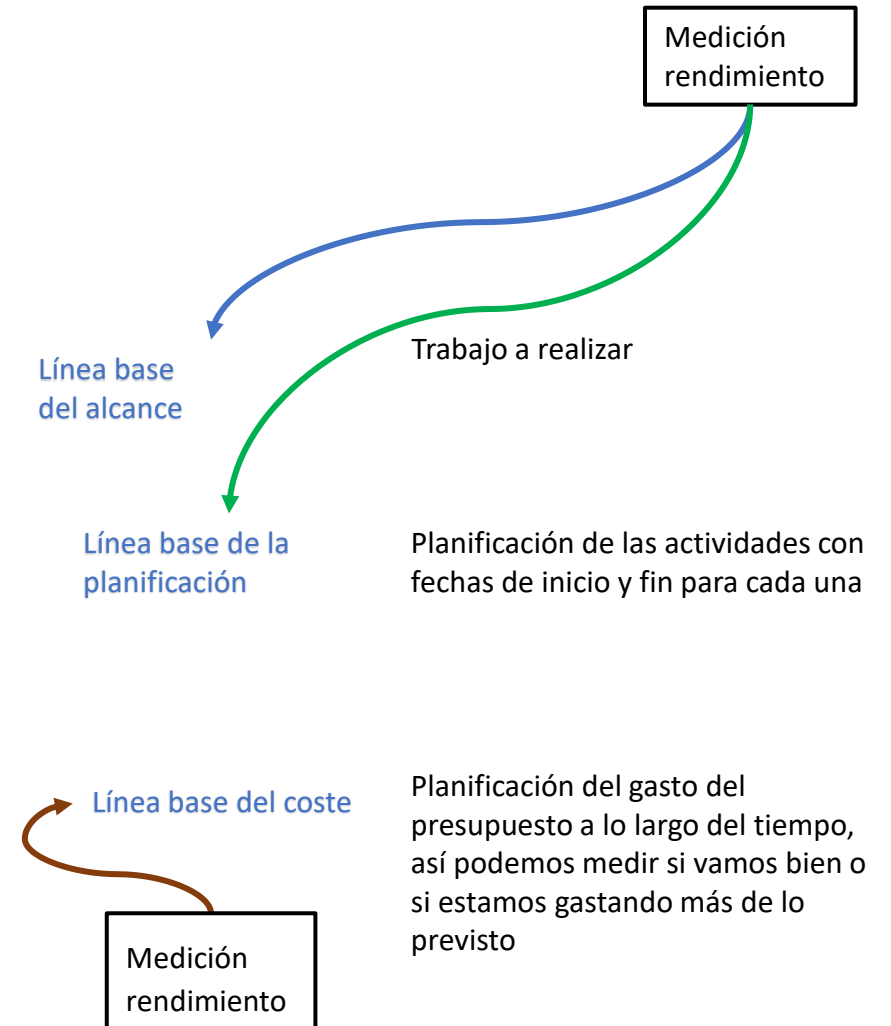
Grupos de Procesos de Gestión

© HMS

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Ahora bien, en cuanto a la modificación de líneas base, existe una excepción:

- si debido a un cambio de necesario, el sponsor del proyecto nos permite replanificar, o adquirir más presupuesto, entonces sí podríamos modificar las líneas base, y empezar a medir desde esa nueva “foto”.



Planificar un Proyecto – tareas a realizar

Una vez aprendidos los conceptos básicos xxxxx

Grupos de Procesos de Gestión

¿Qué hacemos en *Planificar* (1 de 5)?

- Determinar el equipo de proyecto que va a colaborar en esta fase de planificación (teóricamente, se define como parte del [Plan de Gestión de los Recursos](#)).
- ¿Qué procesos de gestión necesito planificar? ¿Realmente voy a planificar absolutamente todo?
- Definir el alcance del proyecto mediante la obtención de requisitos detallados, y obtener la aprobación de este alcance por parte de los interesados. Crear una descripción clara y precisa de cuáles serán los entregables de este proyecto o fase y los criterios de aceptación (teóricamente, se define en [Plan de Gestión del Alcance, Línea base del alcance](#)).

Grupos de Procesos de Gestión

¿Qué hacemos en *Planificar* (2 de 5)?

- ¿Voy a necesitar comprar o encargar algún trabajo a suministrador externo, o lo hacemos todo internamente? Si procede, empezar a gestionar los contratos con el área de la organización encargada de ello, y empezar a involucrar a los suministradores externos en el proyecto desde esta fase. ¿Necesito infraestructura? ¿Máquinas? ¿Más espacio en la base de datos? ¿Licencias de algún producto? Etc ([Plan de Gestión de las Adquisiciones](#)).

¿Qué hacemos en *Planificar* (3 de 5)?

- Definir de manera detallada qué actividades realizar, sus relaciones de precedencia, y estimar su duración ([Plan de Gestión de la Planificación](#))
- Ponerles una fecha de inicio y de fin para cada actividad, conciliando con las restricciones de tiempo que tenemos ([Plan de Gestión de la Planificación, Línea base de la planificación](#)).
- Estimar qué recursos necesito para realizar esas actividades en el tiempo en que necesitamos hacerlas ([Plan de Gestión de los Recursos](#)).
- Determinar cómo vamos a medir la calidad. ([Plan de Gestión de la Calidad](#)).
- Determinar qué rol tiene cada miembro del equipo ([Plan de Gestión de los Recursos](#)).

Grupos de Procesos de Gestión

¿Qué hacemos en *Planificar* (4 de 5)?

- Estimar el coste de cada una de las actividades ([Plan de Gestión del Coste, Línea base del coste](#)).
- Determinar cuál es el camino crítico del proyecto ([Plan de Gestión de la Planificación](#)).
- Determinar cómo vamos a comunicarnos con los interesados. ¿Cada cuánto tiempo emitiremos un reporte del estado del proyecto? ¿Publicaremos online el estado y ellos lo podrán consultar cuando quieran? ¿Cuántas reuniones tendremos y con quiénes? ([Plan de Gestión de la Comunicación](#)).
- Identificar los riesgos y planificar cómo responder ante ellos ([Plan de Gestión de Riesgos](#)).
- Si necesito de la colaboración de otras áreas, reunirme con ellos para obtener compromiso y ajustar disponibilidades y fechas.
- **Iterar, ir atrás a revisar puntos anteriores, para conciliar todo, tantas veces como sea necesario.**

Grupos de Procesos de Gestión

¿Qué hacemos en *Planificar* (5 de 5)?

- Planificar cómo vamos a medir el performance del proyecto y cada cuánto tiempo.
- Hacer el plan de gestión de cambios.
- Finalmente, obtener aprobación y hacer **reunión de kick-off** para el comienzo oficial “de las obras” (proyecto).

Grupos de Procesos de Gestión

Iniciar **Planificar** Ejecutar Monitorizar y Controlar Cerrar

Recordar:

No todas las áreas de conocimiento requieren planificaciones con un nivel de detalle exhaustivo, incluso podemos hacerla más informalmente si tenemos autonomía para hacerlo. O incluso no hacer planificación en alguna área de conocimiento determinada.

Planificar Proyecto

Plan de Gestión del Alcance.
Plan de Gestión de la Planificación.
Plan de Gestión del Coste.
Plan de Gestión de la Calidad.
Plan de Gestión de los Recursos.
Plan de Gestión de la Comunicación
Plan de Gestión de los Riesgos.
Plan de Gestión de las Adquisiciones.
Plan de Gestión de los Interesados.

Plan de Gestión de los Requisitos.
Plan de Gestión de los Cambios.
Plan de Gestión de la Configuración.
Plan de Mejora de los Procesos.

Línea base del alcance.
Línea base de la planificación.
Línea base del coste.

Se trata de un proceso que es iterativo