

Project Management

Caso Particular:
Implementación de Paquetes

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Fases de Project Management



Fases de Implementación Paquete



Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Visión

- Situaciones posibles:
 - Desarrollar **algo propio o adquirir un paquete**.
 - Desarrollar algo propio está descartado. Sé que quiero **un paquete, pero no sé cual**.
 - Quiero implementar **un paquete determinado**.
- **No es momento** de definir **producto y proveedor**, sin embargo hay excepciones:
 - **Lineamientos corporativos** pueden definir:
 - La utilización de un paquete determinado
 - La contratación de un proveedor determinado
 - Si la Visión se **aprueba** en función de sus **costos y beneficios**, en este momento debería hacer un rápido análisis de mercado.
 - Qué productos existen? Qué valores se manejan?

Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

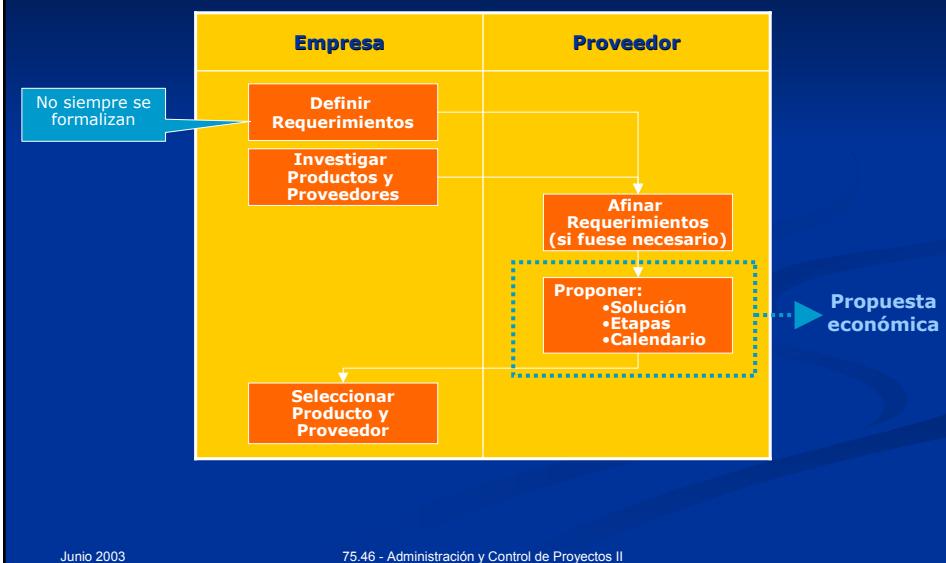
Desarrollo propio o Paquete?

Característica	Desarrollo Propio	Paquete
Best Practices	Investigar y analizar	Ya incorporadas
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">■ En general, proyecto más largo y riesgoso.■ Mayor probabilidad de defectos.■ Es el core de la compañía?	<ul style="list-style-type: none">■ En general, proyecto más corto.■ Lo puedo ver operando en otras instalaciones y obtener referencias.■ Tendré menos defectos y una estabilización más corta.■ Costos: variable, a veces ofrece más de lo que necesito.
Costos de mantenimiento	Equipo propio	<ul style="list-style-type: none">■ Actualizaciones periódicas disponibles.■ Puedo volverme dependiente de un proveedor (perder poder de negociación)
Cambio Cultural	Bajo	Alto

Inicio (Alcance)

- Tengo que definir Alcance del proyecto:
 - Requerimientos
 - Solución (Alternativas)
 - Funcional
 - Tecnológica
 - Etapas
 - Calendario
- Tengo que elegir:
 - Producto
 - Proveedor

Definición del Alcance



Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Alcance – Algunas consideraciones

- Propuesta económica ~ Alcance del Proyecto
- Los paquetes son adaptables, pero hasta un punto limitado. Esto facilita la definición del alcance.
- Salvo alguna customización evidente que se detecte en el momento del alcance, toda otra customización queda excluida.

Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Alcance – Algunas consideraciones

- Los proyectos de implementación de un paquete son similares entre sí
 - Alta standarización del proceso
 - Facilita: estimación, identificación de riesgos, definición de la solución
- Costos ocultos:
 - Mantenimiento
 - Infraestructura

Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Definiciones



Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Customizaciones

- Riesgo de perder soporte y garantía del producto
- Desarrollo más costoso.
- Mantenimiento más costoso:
 - No se pueden aplicar los upgrades del producto (o su aplicación requiere un evaluación preliminar importante)
 - Un upgrade puede dejar sin uso una customización

Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Alternativas de Implementación

Alternativa de Solución	Producto Standard Parametrizado	Customizaciones	Evaluación
La empresa se adapta al producto parametrizado en un 100%	Completo	Ninguna	 Ideal (salvo que implique cambio cultural importante)
La empresa se adapta al producto parametrizado, con algunas excepciones		-	 Recomendado
La empresa toma como base el producto, pero desarrolla varias customizaciones para hacerlo a su medida	-		 No recomendada

Recomendación:

Utilizar los procesos propuestos por el producto como **Best Practices**, modificando (customizando) únicamente aquellos que no puedan ser cubiertos por el Producto Standard y que sean parte del core del negocio.

Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

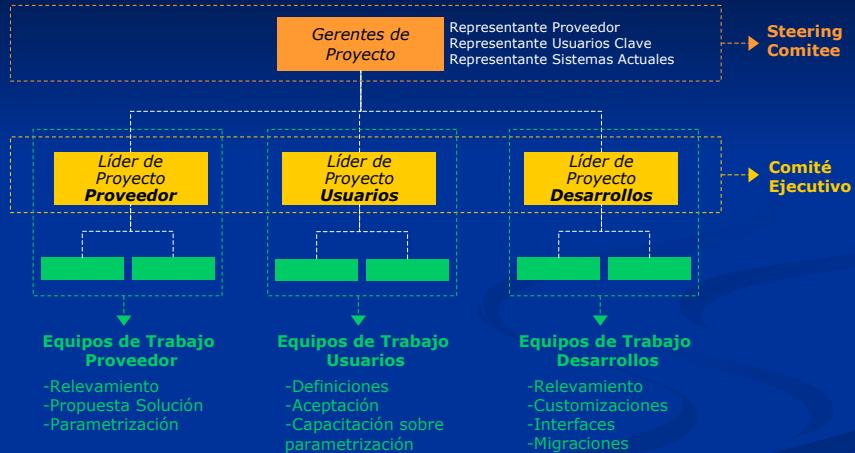
Implementación Parcial

- El producto me ofrece “n” funcionalidades integradas:
 - ¿Cuáles me conviene implementar?
 - ¿Cuáles dejo afuera?
- Alternativas:
 - Implementación por etapas
 - En general, ofrece menos riesgo (cambio cultural menor, proyecto más reducido)
 - Implementación Big Bang
 - En el caso de paquetes, a veces es conveniente.
- Donde ponga el límite tendrá una interfaz o varias
 - Esto es costo de:
 - Desarrollo,
 - Operaciones, y
 - Mantenimiento.

Organización – El Equipo

- Equipo de trabajo interdisciplinario:
 - Especialistas de Producto
 - Usuarios Clave (ellos quedarán con el conocimiento de la parametrización del producto)
 - Especialistas en Sistemas Actuales
- ¿Quién es el Líder de Proyecto?

El Equipo – Un ejemplo



Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

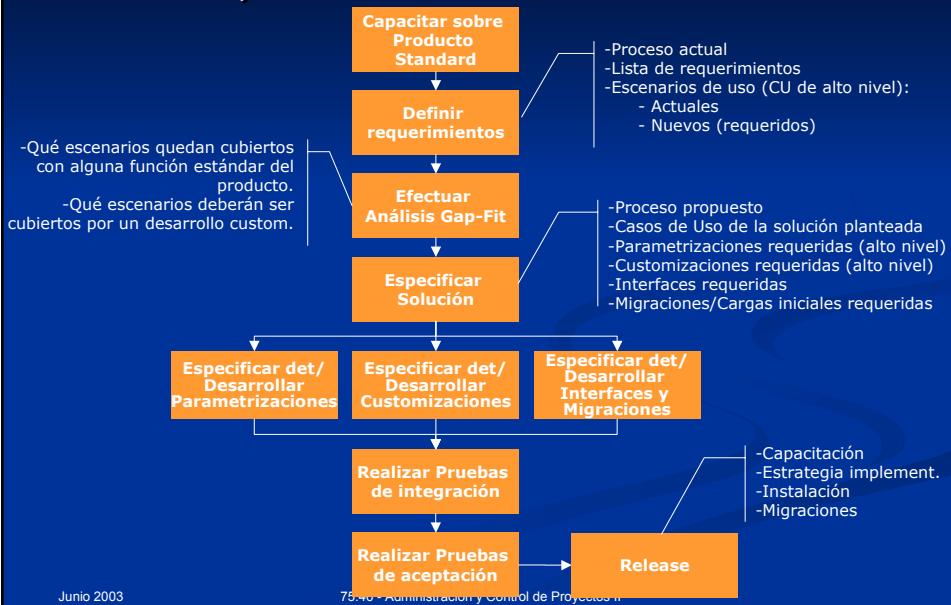
Organización – El Equipo

- No hay un único Líder de Proyecto.
- Si el Proyecto tuviese tamaño importante, podrían definirse responsables por módulos.
- El Líder de Proyecto Desarrollos tendrá que coordinar diversos grupos, según las especialidades de desarrollo y los sistemas afectados.
- En general, el Líder de Proyecto Desarrollos pertenece a la empresa Cliente.
- En este ejemplo se omitió la participación de Infraestructura, probablemente participe como un Líder de Proyecto adicional.
- Conflicto: Los especialistas en sistemas actuales sienten que pierden poder y pasarán a ser prescindibles.

Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II

Ejecución - El Proceso



Ejecución y Control - Consideraciones

- La infraestructura debe definirse e instalarse en forma temprana.
 - En general, los proyectos son cortos.
 - En forma temprana se puede avanzar con pruebas sobre la instalación (con una parametrización básica y standard)
- Controlar en todo momento que las customizaciones sean las mínimas necesarias.
 - En muchos momentos, deberá participar alguien con alto poder de decisión para tomar decisiones sobre cambios en los procesos actuales y dirimir conflictos entre áreas.
 - Las customizaciones deberían ser aprobadas por algún comité de alto nivel, presentando una justificación de peso.

Ejecución y Control - Consideraciones

- Los distintos grupos involucrados deberán estar muy coordinados, hay alta interdependencia.
- El Testing del producto estándar es limitado:
 - Se prueban procesos (para validar parametrizaciones e integración con customizaciones e interfaces)
 - Se realizan pruebas técnicas (por ejemplo: performance, seguridad).

Administración del Cambio

- Impulsar un proceso de Administración de Cambio para todos los niveles involucrados.
 - Van a haber cambios en los procesos.
 - Personas imprescindibles por su conocimiento de los procedimientos actuales o en la operación de los sistemas actuales, dejarán de serlo (estas personas van a resistirse a colaborar).
 - Los especialistas en sistemas actuales sienten que pierden poder (estas personas van a resistirse a colaborar).
 - Vincularse al nuevo sistema dará nuevas oportunidades.
- En muchos casos, la Administración del Cambio deberá manejarse como un Proyecto paralelo.

¿Preguntas?

Junio 2003

75.46 - Administración y Control de Proyectos II