

Administración y Control de Proyectos II

# Guía de TP

2º Cuatrimestre de 2006  
Trabajos Prácticos

Agosto de 2006  
Versión 1.2

# Índice

<u>Introducción.....</u>	<u>3</u>
<u>1 Proceso de Ventas.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Identificación de Relación del Proceso de Ventas y el Control de Cambios.....</u>	<u>5</u>
<u>2 Organización.....</u>	<u>5</u>
<u>2.1 Analizar la Empresa teniendo en cuenta las diferentes PMO.....</u>	<u>5</u>
<u>2.2 Rol de PMO Gerencial en Procesos ITIL.....</u>	<u>5</u>
<u>2.3 Análisis de Ventajas y Desventajas al Implementar una PMO.....</u>	<u>6</u>
<u>2.4 Identificación de la Relación de los diferentes tipos de PMO.....</u>	<u>6</u>
<u>3 ITIL.....</u>	<u>7</u>
<u>3.1 Identificación de Procesos ITIL.....</u>	<u>7</u>
<u>3.2 Aplicación ITIL en el Área de Control de Cambio.....</u>	<u>7</u>
<u>3.3 Empresa que ofrece Implementación de Procesos ITIL.....</u>	<u>7</u>
<u>3.4 Mejora de Procesos en un Área IT.....</u>	<u>8</u>
<u>3.5 Identificación de Causas en un Proceso de Availability.....</u>	<u>8</u>
<u>3.6 Petición del Jefe de Desarrollo.....</u>	<u>8</u>
<u>3.7 Identificación Procesos Change Management y Release Management.....</u>	<u>9</u>
<u>3.8 Implementación del Proceso de Continuity Management .....</u>	<u>9</u>
<u>4 Mejora de Procesos.....</u>	<u>10</u>
<u>4.1 Diseño y Presentación de Mejora al Gerente de IT.....</u>	<u>10</u>
<u>4.2 Sinergia entre Área de IT y las Otras Áreas.....</u>	<u>10</u>
<u>5 RRHH.....</u>	<u>12</u>
<u>5.1 PMO gerencial cómo afecta a Estrategia de RRHH.....</u>	<u>12</u>
<u>5.2 Estrategia de RRHH en Inicio, Organización y Planificación.....</u>	<u>12</u>
<u>6 Critical Chain.....</u>	<u>13</u>
<u>6.1 Beneficios en la Implementación de Critical Chain en un Banco.....</u>	<u>13</u>
<u>6.2 Consumo de Recursos en los Buffers.....</u>	<u>13</u>
<u>6.3 Impactos en la Venta utilizando Critical Chain.....</u>	<u>13</u>
<u>6.4 Reserva de Buffer por Hito.....</u>	<u>13</u>
<u>6.5 Calendarización de Tareas ALAP.....</u>	<u>14</u>
<u>7 Filosofía Ágil.....</u>	<u>15</u>
<u>7.1 Comparación entre Territorio Ágil vs. Orientado al Plan.....</u>	<u>15</u>

## Introducción

### **Filosofía de los ejercicios:**

- En general los ejercicios plantean situaciones y escenarios a ser analizados por un jefe de Proyecto. En base a ese análisis se debe diseñar una solución al problema planteado.
- El éxito en la resolución del ejercicio está dado por la capacidad de analizar el problema y plantear una solución.

### **Dedicación de los alumnos:**

Para un correcto aprovechamiento de las clases y una buena preparación para los parciales recomendamos:

- Tomar las clases teóricas como base para la resolución de los ejercicios.
- Resolver los ejercicios con calidad de presentación. Resolver un ejercicio en forma parcial puede hacer que el alumno no obtenga las conclusiones del mismo.
- Si hay dudas ante la resolución de un ejercicio, avanzar tomando hipótesis y justificando las decisiones tomadas. La mayoría de las dudas serán resueltas por el mismo alumno.
- Volver a resolver en forma completa todos los ejercicios luego de cada clase de consulta, para aplicar los conocimientos adquiridos.

### **Fórmula para estar bien preparado:**

*Clase Teórica + Resolución ejercicios + Verificación de solución en Clase = 15 HH semanales*

**Historial de Versiones:**

Fecha / Versión	Autor	Anotaciones
Septiembre de 2006 /1.2	Mariana Gómez	Corrección defecto ejercicio 3.7
Agosto de 2006 /1.1	Juan Gabardini	Verificación de Documento. Eliminación del ejercicio 4.3
Agosto de 2006 / 1.0	Mariana Gómez	Construcción guía.

## 1 Proceso de Ventas

### 1.1 Identificación de Relación del Proceso de Ventas y el Control de Cambios

#### **Escenario**

Si Ud. trabaja en una empresa de sistemas que vende desarrollos, implementados por medio de proyectos. ¿Cómo se relaciona el proceso de control de cambio interno del proyecto con el proceso de venta? Considere que la empresa tiene un rol de vendedor definido, distinto del Líder de Proyecto.

## 2 Organización

### 2.1 Analizar la Empresa teniendo en cuenta las diferentes PMO

#### **Escenario**

Una empresa de servicios profesionales de IT está compuesta por un grupo de socios que se encargan de la atención de clientes (cada uno tiene su segmento de mercado). Cada socio es responsable de los temas comerciales, como también de la ejecución de los proyectos y los servicios continuos en los clientes que le corresponden. Debido a la variabilidad en la cantidad y calidad (especializaciones) de las personas necesarias en cada cliente, se manejan los recursos humanos en sectores, separados por especialidad, llamados Centros de Excelencia (CDE). Hay un Gerente, al que tanto los Socios como los jefes de CDE reportan. El Gerente realiza la planificación estratégica. Los CDE requieren información sobre las necesidades de recursos previstas, para planear sus acciones. La empresa tiene alrededor de 100 personas, en 3 CDE, y 5 socios. Considerando las necesidades de información y la organización descripta, se pide analizar la empresa en función de los tipos de PMO:

- a. Según la descripción, ¿hay alguna parte o partes de la organización que pueda entenderse como una PMO? ¿De qué tipo?
- b. ¿Encuentra casos en los que implementar algún tipo de PMO puede ayudar a las necesidades de la empresa? Defina: dónde (en la organización), de qué tipo, qué necesidad cubriría.

---

### 2.2 Rol de PMO Gerencial en Procesos ITIL

#### **Escenario**

¿En qué procesos de ITIL participa o es responsable una PMO Gerencial? Explique en que tareas, con que responsabilidades participan los roles de la PMO que correspondan.

---

## 2.3 Análisis de Ventajas y Desventajas al Implementar una PMO...

### **Escenario**

En una empresa de desarrollo de software, hablamos con el dueño y nos cuenta: "Somos una empresa que realiza desarrollos, en general en la forma de proyectos, aunque algunos desarrolladores quedan trabajando con los clientes durante un tiempo, luego de la finalización del proyecto. Somos 15 personas y tenemos 3 o 4 proyectos a la vez. Hay 3 senior, una secretaria y una persona administrativa, el resto son desarrolladores. Estoy en varios temas (venta, administración, etc.) por lo que me cuesta estar al tanto de los proyectos.".

Analice:

- a. Ud. está pensando en implementar una PMO, cuales son las ventajas y desventajas en este contexto (indique el tipo de PMO que sugiere). ¿Con qué problemas se encontraría al implementar la PMO en esta organización?
  - b. Si implementara la PMO, ¿con quién o con que tipo de perfil la constituiría?
- 

## 2.4 Identificación de la Relación de los diferentes tipos de PMO

### **Escenario**

Analice como se relacionan los distintos tipos de PMO y los modelos de organización, para empresas medianas (50-300 personas en IT). Tome la descripción de ventajas y desventajas dadas en clase como referentes a un modelo plataforma, e indique ventajas o desventajas adicionales en los otros modelos

	Plataforma	Socia	Escalable
PMO Administrativa	Std	¿?	¿?
PMO Consejera	Std	¿?	¿?
PMO Gerencial	Std	¿?	¿?

---

## 3 ITIL

### 3.1 Identificación de Procesos ITIL

#### **Escenario**

Una empresa ofrece servicios de consultoría en ITIL. El responsable comercial está estudiando el mercado para identificar dónde focalizar los esfuerzos de venta y para preparar el material de venta. Le pide ayuda:

- a. Identificar al menos dos tipos de empresas en las los procesos ITIL son relevantes. ¿Qué criterios utilizó para elegir esas empresas?
  - b. ¿Cuáles serían los síntomas, en cada tipo de empresas, de procesos de ITIL con problemas?. Esto servirá para preparar el material de preventa.
  - c. ¿Qué procesos ITIL estarían afectados por los problemas indicados en el punto b?
- 

### 3.2 Aplicación ITIL en el Área de Control de Cambio

#### **Escenario**

Una empresa tiene un área llamada Control de Cambio (CC). CC mantiene un repositorio con todos los fuentes de los programas que están en producción en la empresa. Cuando se va a realizar un cambio o corrección a un programa, los desarrolladores solicitan a CC la última versión del código, y al finalizar pasan la versión modificada de los mismos. Luego de recibir el entregable, y con las aprobaciones correspondientes, CC instala los nuevos programas en el ambiente productivo. Indique:

- a. Los procesos ITIL que involucran (total o parcialmente) al área de CC. ¿Cuáles tareas descriptas en el enunciado corresponde a cada proceso?
- b. Para cada proceso de a, indique cuales son las otras tareas o actividades que deberían realizarse, ya sea en CC o en otra área.

Nota: el jefe de CC quiere hacer lo que le corresponda y explicitar lo que no le corresponde.

---

### 3.3 Empresa que ofrece Implementación de Procesos ITIL

#### **Escenario**

Su empresa realiza proyectos de implementación de procesos ITIL. Para ofrecer a los clientes una solución completa, se debería acompañar los servicios de implementación con herramientas. Se están evaluando herramientas de código abierto. Se pide:

- 
- a. ¿Qué características usaría para seleccionar las herramientas? (aparte de cumplir con la funcionalidad necesaria)
  - b. ¿Qué ventajas y desventajas tiene la alternativa de código abierto desde el punto de vista de su empresa?
  - c. ¿Qué ventajas y desventajas tiene la alternativa de código abierto desde el punto de vista del cliente?
- 

### 3.4 Mejora de Procesos en un Área IT

#### **Escenario**

El área de IT de una empresa está encarando una mejora importante del área, y lo contrata a Uds. En las reuniones iniciales se le presentará la idea del Modelo de Proceso. Preparándonos para esas reuniones, indicar:

- a. ¿Cuáles son los beneficios de modelizar basándonos en procesos?
  - b. Si tuviéramos que hacer cambios, ¿cambiaríamos primero los procesos o la organización?
  - c. Plantee un ejemplo para clarificar lo anterior.
- 

### 3.5 Identificación de Causas en un Proceso de Availability

#### **Escenario**

Ud. es el responsable del proceso de Availability (Jefe de Operaciones). El sitio web de la compañía no pudo responder a la demanda, luego de una promoción de entradas de Episodio III, de la cual Ud. no tenía conocimiento. El hosting lo realizan internamente. Luego de una reunión en la que se le recrimina el problema, Ud. decide evitar que esta situación se repita en el futuro. Para ello:

- a. Identifique 10 posibles causas del problema.
- b. Para las 2 más importantes, proponga acciones correctivas.

Nota: la empresa tiene una Gerencia de Servicios, de la cual dependen las siguientes áreas: Desarrollo, Organización y Métodos, Control de Calidad, Infraestructura y Operaciones.

---

### 3.6 Petición del Jefe de Desarrollo

#### **Escenario**

En un Banco pequeño (unas 30 sucursales), que tiene una Gerencia de IT que contiene las áreas de Infraestructura, Operaciones y Desarrollo. La gerencia de IT tiene alrededor de 20 personas.

Actualmente se está implementando un proceso de Control de Cambios siguiendo los lineamientos de ITIL y se debe definir los participantes del Comité de Cambio. Este Comité se reunirá anualmente para evaluar los pedidos de cambio y decidir cuales se harán y cuando. Además tendrá

reuniones periódicas para verificar el avance y actualizar los datos. La propuesta actual de implementación indica que en el Comité participarán las gerencias usuarias y el gerente de IT. El jefe de Desarrollo insiste en que debe participar.

- a. Póngase en el lugar del jefe de Desarrollo, y justifique ante el gerente de IT y (quizás con diferentes argumentos) ante otros gerentes, por qué debe participar.
  - b. Como gerente de IT, analice que consecuencias tiene este pedido y si le conviene apoyarlo.
- 

### 3.7 Identificación Procesos Change Management y Release Management

#### **Escenario**

Ud. es el Líder de Proyecto de un proyecto de desarrollo de SW de un aplicativo para una compañía que tiene procedimientos alineados con ITIL. Actualmente está comenzando la organización y planificación del proyecto. Identifique que tareas serán afectadas, que riesgos y nuevas tareas identificaría, teniendo en cuenta las interacciones esperables con los procesos de Change Management y Release Management.

---

### 3.8 Implementación del Proceso de Continuity Management

#### **Escenario**

Ud. el jefe de infraestructura de una empresa que prepara y comercializa comida gourmet. Los clientes son principalmente empresas de Catering, que ordenan anticipadamente lo que necesitan para cada evento y, recientemente, clientes directos que compran a través de Internet. Recientemente ha sido designado responsable del proceso de Continuity Management, y está planeando las acciones inmediatas que realizará para implementar el proceso, y las tareas continuas que tendrá a lo largo del año.

- a. Describa las acciones de única vez y las repetitivas.
  - b. En cada caso, indique la precondiciones y otros involucrados.
-

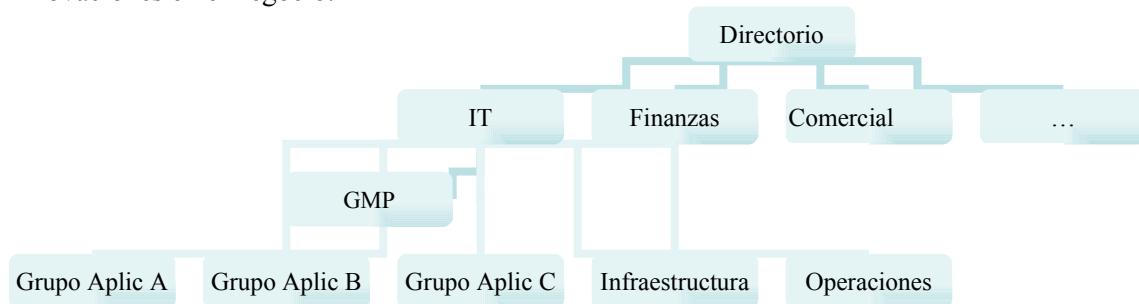
## 4 Mejora de Procesos

### 4.1 Diseño y Presentación de Mejora al Gerente de IT

#### **Escenario**

Ud. pertenece al grupo de mejora de procesos (GMP), y han identificado como mejora prioritaria la administración de requerimientos a nivel del área de IT.

Situación actual: la mayoría de las personas están dedicadas al soporte y mantenimiento de las aplicaciones existentes, queda muy poca capacidad para desarrollar nuevas aplicaciones; hay poca visibilidad del trabajo de IT y, para las otras áreas, IT es una traba, no un facilitador, para las innovaciones en el negocio.



El GMP hará una presentación de la mejora para el Gerente de IT.

- a. Describa brevemente la mejora propuesta.

La presentación debe ser validada internamente antes de presentarla. Para ello Ud. se pone en el rol del Gerente, y prepara lo siguiente:

- b. Beneficios, problemas y riesgos que puede traerle la mejora.
- c. Quienes son las personas más afectadas por el cambio y en qué forma, que gana y que pierde cada uno.
- d. Cómo pueden reaccionar los involucrados ante los cambios y qué acciones pueden realizar el Gerente ante esto.

---

### 4.2 Sinergia entre Área de IT y las Otras Áreas

#### **Escenario**

En un Banco pequeño (unas 30 sucursales), que tiene una Gerencia de IT que contiene las áreas de Infraestructura, Operaciones y Desarrollo. La gerencia de IT tiene alrededor de 20 personas.

El gerente fue a una charla de 1 hs en la que se comentó que para fomentar la sinergia entre el área de IT y el resto de la compañía, los analistas de sistemas deben estar junto con los usuarios y dependiendo de las gerencias usuarias. Por lo tanto, está proponiendo realizar esto. A Ud. no le parece una buena idea, y está preparando una presentación a la gerencia sobre el tema

- a. ¿Cuáles serían las ventajas de realizar la propuesta del gerente? ¿Puede lograrse alguna de estas ventajas sin mover a los analistas a otra área?

- b. ¿Cuales serían las desventajas de realizar la propuesta del gerente, desde el punto de vista de la gerencia de IT?
  - c. ¿Cuales serían las desventajas de realizar la propuesta del gerente, desde el punto de vista de las gerencias usuarias?
-

## 5 RRHH

### 5.1 PMO gerencial cómo afecta a Estrategia de RRHH

#### **Escenario**

Si Ud. es responsable del Área de Recursos Humanos de una empresa de consultoría en sistemas. La empresa tiene implementada una PMO gerencial, que genera un plan de recursos. Sin embargo, los planes de recursos son muy variables, no pudiendo asegurarse que los datos sean creíbles más allá de dos meses en el futuro. ¿Cómo afecta esto a la Estrategia de RRHH? ¿Y al modelo de desarrollo a largo plazo?

---

### 5.2 Estrategia de RRHH en Inicio, Organización y Planificación

¿Cómo afectar la Estrategia de R.R.H.H. en el inicio del proyecto? Considere como se conforma el grupo de proyecto, si influye en la organización y planificación.

---

## 6 Critical Chain

### 6.1 Beneficios en la Implementación de Critical Chain en un Banco

#### **Escenario**

En un Banco pequeño (unas 30 sucursales), que tiene una Gerencia de IT que contiene las áreas de Infraestructura, Operaciones y Desarrollo. La gerencia de IT tiene alrededor de 20 personas.

En la una charla siguiente, el gerente escucha la descripción de Critical Chain, y vuelve convencido que los proyectos se pueden hacer en la mitad del tiempo. Uds. debe intentar manejar estas expectativas sin aparecer como negativo. Le dirá al gerente:

- a. Cuales serían los beneficios esperables de la aplicación de Critical Chain.
  - b. Que acciones habría que tomar, condiciones y compromisos que deberían cumplirse para que esto sea implementable.
- 

### 6.2 Consumo de Recursos en los Buffers

#### **Escenario**

Al planificar proyectos usando Critical Chain, los buffer agrupan las protecciones de las tareas. Se quita la protección en la tarea y se coloca en un lugar centralizado (el buffer). Pero cada tarea puede tener un consumo de recursos por unidad de tiempo distinto. Entonces ¿cuántos recursos se consumen en los buffers, por unidad de tiempo?

---

### 6.3 Impactos en la Venta utilizando Critical Chain

#### **Escenario**

Ud. es vendedor de una compañía que utiliza Critical Chain para planificar, ¿cómo afecta eso su trabajo? Al menos 4 impactos.

---

### 6.4 Reserva de Buffer por Hito

#### **Escenario**

En una compañía se planifica reservando siempre un buffer antes de cada hito. El buffer se dimensiona como un 25% del calendario del hito (por ejemplo, si el hito requiere 20 días, se reservan 5 días adicionales como buffer).

En esta empresa ¿se planifica usando Critical Chain? Justifique. Si no tiene suficiente información como para responder, plantee las preguntas que debería hacer al responsable de la planificación para poder responder.

---

## 6.5 Calendarización de Tareas ALAP

### **Escenario**

En Critical Chain, se trata de calendarizar las tareas en forma ALAP (as late as possible). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esto?

---

## 7 Filosofía Ágil

### 7.1 Comparación entre Territorio Ágil vs. Orientado al Plan

#### **Escenario**

ACME es una compañía que desarrolla, comercializa e instala un producto de Adm. de las reparaciones de celulares (WHERE.R.U). WHERE.R.U se instala en las empresas de telecomunicaciones y hace el seguimiento de los equipos que se recibieron, la derivación a las empresas que los reparan y la devolución de equipo al usuario. WHERE.R.U se conecta con los sistemas de las empresas que reparan y con los sistemas de activación y facturación de las empresas de telecomunicaciones. El gerente de ACME considera que la metodología de desarrollo de Software que utilizan puede ser mejorada para lograr menores costos y más rapidez. Escuchó hablar de los métodos ágiles, y le pide a UD que analice si es posible y aconsejable aplicarlo a alguno de los tipos de proyectos que maneja la compañía:

- a. Proyectos de implementación: duran entre 4 y 8 meses, dependiendo de la cantidad de customizaciones, con grupos de hasta 10 personas (la mitad de ellos de ACME).
- b. Proyectos de nuevas versiones: son de alrededor de 6 meses, con grupos completamente formados por personal de ACME, con grupos entre 8 y 15 personas.
- c. Proyectos de cambio en clientes existentes: no duran más de 3 meses, con 3 o 4 personas de ACME.

Se pide:

1. Indique la red de tareas típicas en los proyectos I, aplicadas a este caso.
2. Para los distintos tipos de proyectos, evalúe los territorios (ágil / orientado al plan) que les corresponden.
3. Basándose en lo analizado en b, indique para cual tipo de proyectos recomienda un cambio hacia una metodología ágil, y que cambios haría.