



FAST DEPLOYMENT METHODOLOGY



Sumario

1.	PRESENTACIÓN	4
1.1	<i>Mindset</i> Ágil	4
1.2	Estructura de la FDM	5
2.	PAPELES.....	6
2.1	Facilitador	6
2.2	Gerente del proyecto	6
2.3	Equipo de implementación	7
3.	GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	7
3.1	Buenas prácticas CITSmart para la gestión de cambio organizacional	7
3.1.1	Preparar	8
3.1.2	Ejecutar	9
3.1.3	Evaluar.....	10
3.1.4	Corregir y refinar	10
4.	GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.....	11
4.1	Metodología CITSmart para la Gestión de la Comunicación	11
4.1.1	Preparar	12
4.1.2	Ejecutar	13
4.1.3	Evaluar.....	13
4.1.4	Corregir/Refinar	13
4.2	¿Cómo debemos conducir la comunicación?	14
4.3	Lo que debe evitarse	15
5.	METODOLOGÍA CITSMART PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	15
5.1	Preparar	15
5.2	Realizar/Homologar	17
5.3	Capacitar	18
5.4	Rollout	18
5.5	Go live	19
5.6	Operación asistida.....	19
5.7	CIERRE DEL PROYECTO	19
6.	CALIDAD	20
7.	ARTEFACTOS Y MODELOS	20
7.1	Artefactos de la Gestión de Comunicación.....	20

7.2	Artefactos de la OCM	20
7.3	Artefactos de la Implementación.....	20
7.4	Modelos de Análisis	21
7.5	Otras plantillas	21
8.	CONSIDERACIONES FINALES	21

1. PRESENTACIÓN

En busca de construir una red de socios que efectivamente tengan condiciones y conocimientos técnicos estandarizados para realizar la implementación de nuestra plataforma con agilidad, calidad y foco en los resultados pretendidos, CITSmart Corporation, desarrolló esta metodología de implantación llamada FDM - Fast Deployment Methodology, que la traducción literal significa METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN RÁPIDA, la cual tiene como principal objetivo proveer los pasos necesarios para implantar los productos CITSmart conforme los procesos de los clientes, dentro de los estándares de eficiencia, calidad y de forma ágil y empírica.

Para el desarrollo de esta metodología se utilizaron enfoques de gestión de cambio organizacional, orquestados a una estrategia de comunicación y prácticas de gestión progresiva, para garantizar no sólo la velocidad de implantación, sino también la eficacia del proyecto, alcanzando los objetivos deseados con calidad y gestión efectiva de los riesgos.

CITSmart Corporation se alinea con las mejores prácticas y se acompaña de forma efectiva a las evoluciones del mercado, incorporándolas a su plataforma, con el fin de permitir a nuestros socios y clientes alcanzar los objetivos de transformación digital, aumentando la agilidad y la conformidad en la ejecución de los procesos que sustentan los servicios de nuestros clientes.

En el diseño del modelo operacional, y en las relaciones con los socios, articulamos diversas prácticas del VERISM, que son extremadamente eficaces para vincular varias perspectivas y frameworks ampliamente aceptados en el mercado, como ITIL, SIAM, Lean, DevOps, Continuous Delivery.

El objetivo principal de esta metodología es entregar valor y garantizar el éxito de nuestros clientes. ¡Entonces vamos a ENTREGAR VALOR!

1.1 *Mindset Ágil*

El mundo de los negocios es cada vez más dependiente de la tecnología de la información, principalmente las interacciones con el software. Entregar productos y soluciones continuamente ya no es una necesidad, es un estándar. La competitividad en el mundo de los negocios hace que las empresas desaparezcan de la noche a la mañana, simplemente acabando con modelos de negocios existentes desde hace décadas. ¿Qué separa a los mejores y peores? ¿Qué separa a ganadores y perdedores? Nuestra respuesta es la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes. Aquellos que consiguen hacerlo rápidamente salen adelante.

De esta forma, la presente metodología no versa exclusivamente sobre software, se centra en negocios. Es conseguir alinear en el tiempo adecuado las necesidades de nuestros clientes y colocarlos en la mejor posición estratégica posible.

1.2 Estructura de la FDM



La FDM está organizada para trabajar en un modelo flexible, donde equipos distintos logran ejecutar sus trabajos utilizando diversas estructuras de gestión y estándares, manteniendo la sincronización con los objetivos del cliente.

Los pasos utilizados en la FDM se detallan a continuación, ordenados de acuerdo con la secuencia que se presenta a continuación, para posibilitar mejores resultados:

- Gestión de Cambio Organizacional
- Comunicación
- Proyecto de Implementación

Los modelos de documentos utilizados y artefactos generados en la aplicación de la metodología son extremadamente importantes para la rastreabilidad y medición de los resultados alcanzados con su uso. Tales documentos serán constantemente analizados a fin de mantener la mejora continua y, consecuentemente, la evolución de esa metodología visando siempre el éxito de la implantación y satisfacción de los clientes.

- Matriz de Comunicación
- Plan de Comunicación
- Plan de Cambio Organizacional
- Workbook - Discovery Técnico
- Plan de Proyecto (alcance, riesgos, restricciones y cronograma)
- Guía de Prueba
- Término de Aceptación
- Checklist de la metodología

- Lecciones Aprendidas
- Plantilla Término de cierre del proyecto
- Plantilla de Reunión de Kickoff
- Plantilla de registro de reunión
- Plantilla Status Report
- Plantilla Requerimiento de Cambio

2. PAPELES

Para la correcta aplicación, monitoreo, medición y evolución de los procesos abordados por esa metodología, se hace necesaria la definición de los papeles que posibilitar la obtención de los mejores resultados.

Aquí no se definen cargos, sino un conjunto de responsabilidades que pueden ser ejecutadas por un solo colaborador, por un grupo o pudiendo un colaborador acumular más de un papel, independientemente de su ocupación actual en la estructura jerárquica de la empresa.

Cada papel es importante para el funcionamiento completo de la metodología. A continuación, se describen las responsabilidades necesarias:

2.1 Facilitador

- He de asegurar que el equipo respete y siga los procesos de la metodología FDM, obteniendo el mejor desempeño, siempre respetando las particularidades de los clientes.
- Entrenar y orientar los demás papeles sobre la metodología y ayudar a las partes interesadas involucradas en el proceso;
- Ser flexible lo suficiente para identificar y eliminar barreras, incluso entre el equipo de implementación y el gerente del proyecto, que obstruyen el progreso, proponiendo mejoras en la metodología.
- Mantener el Checklist de la metodología y las lecciones aprendidas de cada proyecto.
- Mantener la información sobre el progreso del equipo visible a todos, de forma clara y organizada.
- Incentivar y facilitar la capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas relacionados con la comunicación, cambio organizacional e implantación, de modo que el equipo pueda trabajar con mayor eficiencia, sin la necesidad de supervisión constante (equipo auto organizable).

2.2 Gerente del proyecto

- Mantener la comunicación y la buena relación con los clientes.
- Promover y acompañar el Cambio Organizacional (OCM).
- Repasar para el equipo el conocimiento del negocio, a través de los requisitos levantados en orden de prioridad.
- En conjunto con el equipo, definir, documentar y determinar el orden de ejecución de los requisitos técnicos.
- Definir el cronograma para la liberación de las entregas, y validarlas en relación con las características y calidad necesarias para su implementación.

- Recibir feedback de los clientes sobre cada ciclo de entrega, priorizar y administrar las correcciones y ajustes necesarios.
- Mantener la documentación del proyecto, de acuerdo con las especificaciones del ítem **7 Artefactos y modelos** y las especificidades de cada cliente.
- Crear un entendimiento común sobre el objetivo del proyecto y mantener la transparencia durante toda su ejecución.
- Mantener la buena relación con el equipo de implementación y entre sus miembros.
- Ser claro, organizado, conciso y transparente.

2.3 Equipo de implementación

- Ser formada por colaboradores con especialidades diferentes, de acuerdo con la necesidad de cada ciclo de entrega del proyecto (ejemplos: CITSmart Analyst, CITSmart Developer, CITSmart Administrator, CITSmart Architect). Es deseable un equipo multidisciplinario.
- Tener compromiso en entregar por completo el trabajo de cada ciclo de entrega. No es necesario asignar a tiempo completo, pero cuando se asigna, debe haber compromiso.
- Ser auto organizable y colaborativa, sin supervisión constante.
- Seguir los procesos de la metodología y las prioridades definidas por el gerente del proyecto.
- Estar abierta a cambios inevitables que pueden contribuir al desarrollo del producto.
- Evitar cambiar la composición de los miembros después de iniciar el proyecto.
- No establecer un número de miembros. El equipo puede ser lo suficientemente pequeño para mantenerse ágil y cuán grande es necesario para que pueda entregar valor.
- Mantener la buena relación entre sus miembros y con los demás papeles.

3. GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

La Gestión de Cambio Organizacional (OCM) es una estructura creada y utilizada para gestionar el efecto de nuevos procesos de negocio, cambios en la estructura organizativa o cambios culturales dentro de una organización.

Los cambios demoran para ser absorbidos. ¡Entonces mantenga el foco!

La gestión de cambios es un enfoque global, cíclico y estructurado para hacer la transición de individuos, grupos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro con beneficios de negocios deseados. El proceso de cambio comienza con los líderes de la organización desarrollando una estrategia organizativa, luego con la creación de una iniciativa que esté alineada con aquella estrategia definida previamente. Tales iniciativas estratégicas se formulan como una respuesta directa a un cambio en el ambiente del negocio.

3.1 Buenas prácticas CITSmart para la gestión de cambio organizacional

La implementación de un nuevo sistema siempre cambia el modus operandi de una organización. CITSmart recomienda como una buena práctica la adopción de un proceso de OCM, en paralelo al proceso de implementación, para minimizar cualquier impacto negativo y, consecuentemente, mayor aceptación del nuevo sistema, posibilitando a la organización alcanzar los resultados y desempeños esperados.

Para garantizar la claridad y la eficacia, basada en los modelos ADKAR y 8 pasos de Kotter, conviene seguir algunas prácticas que apoyan y corroboran con el éxito en la implementación del modelo de gestión de cambio organizacional, manteniendo el compromiso y garantizando los resultados pretendidos de manera sostenible. La elección entre ellas debe ser definida por la organización:

- Identificar e involucrar a las personas en puestos estratégicos en la organización;
- Forme una alianza poderosa: identifique a los influyentes y empodere a los agentes del cambio;
- Invierta en la comunicación, a fin de despertar la motivación en las personas. Es importante garantizar que el mensaje llegue a todos de la forma correcta;
- Cree una visión para el cambio, dejando claro la razón del cambio y sus beneficios;
- Cree una visión que guíe a las personas: haga el cambio parte de la cultura organizacional, considerando los principios y valores de la organización;
- Cree un sentido de urgencia ("actuar inmediatamente" para alcanzar los resultados esperados);
- Cree metas a corto plazo;
- Asegúrese de que las barreras humanas, técnicas y normativas sean removidas.

Para gestionar eficazmente el lado humano del cambio, conviene que se desarrolle un plan que incluya medidas concretas para alcanzar los objetivos principales del cambio, involucrando a las personas que necesitan "cambiar" dentro de la organización. Con el fin de elaborar un plan consistente y eficaz, además de la identificación de los usuarios clave, es importante identificar los cambios en la forma de cómo el trabajo se ejecuta sin el nuevo sistema y cómo será realizado después del cambio, lo que permitirá identificar:

- los puntos más críticos que pueden traer resistencia de los usuarios y, en consecuencia, definir nuevas proposiciones para mitigar esos puntos de atención.
- las mejoras y ventajas esperadas con el cambio, lo que facilitará la construcción del discurso de motivación/compromiso.
- el público objetivo para que el plan de cambio contemple las acciones necesarias para implicar e involucrar a los usuarios del nuevo sistema.

Con el plan de cambio listo y detallado, es hora de realizar las acciones definidas. Tales acciones generalmente culminan en estrategias de marketing y experimentación de la herramienta, por ejemplo, talleres. Pueden seguir en paralelo al proceso de implementación, pero será más fuertemente abordado en el rollout del producto. Es importante acompañar detalladamente la ejecución del plan, para sentir la percepción de todos los impactados con el nuevo sistema y tratar prontamente cualquier desviación.

3.1.1 Preparar

En esta etapa se definen planes para eliminar los cuellos de botella que pueden ser generados con el cambio, que en este caso es la implementación de un nuevo sistema, que tiene como objetivo principal alcanzar, en términos de metas, los resultados esperados para el proceso en cuestión.

Para la planificación del modelo de cambio organizacional, conviene seguir los pasos listados:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Mapeando usuarios clave	Acción: Mapear los usuarios claves. Actores: Equipo de proyecto.	1 - Identificar los usuarios clave (público objetivo) que serán impactados con la implementación del nuevo sistema de gestión de servicios.	Entrada(s): 1 - Información recopilada con el equipo del proyecto. Salida(s): 1 - Público objetivo del cambio.
Mapeando escenarios	Acción: Mapear el escenario actual y futuro. Actores: Equipo de proyecto.	1 - Identificar los cambios en la forma de cómo se hacen las cosas sin el nuevo sistema y cómo se realizar después del cambio. 2 - Identificar los puntos críticos que puedan traer resistencia y las acciones de mitigación.	Entrada(s): 1 - Información recopilada con el equipo del proyecto. Salida(s): 1 - Escenarios de cambio mapeados. 2 - Puntos críticos y acciones de mitigación de problemas identificados.
Elaborando el Plan de Cambio Organizacional	Acción: Elaborar plan de cambio organizacional. Actores: Equipo de proyecto.	1 - Definir y planificar las acciones necesarias para implicar e involucrar a los usuarios del nuevo sistema. 2 - Formalizar el plan de cambio organizacional, utilizando toda la información generada en los pasos anteriores.	Entrada(s): 1 – Información generada en los pasos anteriores. Salida(s): 1 - Plan de cambio organizacional elaborado y aprobado.

3.1.2 Ejecutar

En este paso se ejecutan las acciones definidas en el primer paso. Esta es la etapa más importante del ciclo donde un plan mal ejecutado llevará al fracaso del proyecto, debiendo ser acompañado detalladamente para que no haya desvíos bajo el planeado.

Cualquier desviación debe documentarse, comunicarse y tratarse fácilmente.

Para la ejecución del modelo de cambio organizacional, conviene seguir los pasos abajo:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Implementación del plan de cambio	Acción: Ejecutar el plan de cambio organizacional. Actores: Equipo de proyecto y partes interesadas.	1 - Ejecutar las acciones del plan de cambio organizacional.	Entrada(s): 1 - Plan de cambio organizacional aprobado. Salida(s): 1 – Plan de cambio actualizado. 2 – Evidencias de la ejecución del plan de cambio.

3.1.3 Evaluar

En esta etapa la efectividad del proceso de cambio es analizada. A partir de ese momento, se puede realizar una comparación exacta sobre lo que se obtuvo y lo que se esperaba en el paso anterior ("Ejecutar"). Las diferencias deberán tenerse en cuenta positivamente o negativas para analizar todo el proceso para permitir un análisis crítico.

El principal objetivo de esta fase es detectar eventuales errores o fallas desarrolladas a lo largo de la ejecución.

Los errores y fallos deben ser documentados por criticidad y comunicados para monitoreo y, en su caso, realizar el debido tratamiento en el próximo paso del proceso.

Para la evaluación del modelo de cambio organizacional, conviene seguir los pasos abajo:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Evaluando la efectividad del plan de cambio	Acción: Evaluar la ejecución del plan de cambio organizacional. Actores: Equipo de proyecto y partes interesadas.	1 - Evaluar la efectividad del plan de cambio organizacional, a fin de detectar eventuales fallas o distorsiones en las acciones realizadas. 2 - Documentar fallas y, si es el caso, realizar el debido tratamiento en el próximo paso del proceso de cambio organizacional.	Entrada(s): 1 – Plan de Cambio actualizado. Salida(s): 1 - Registro de evaluación del plan de cambio organizacional, indicando las fallas y distorsiones que deben ser atendidas por prioridad.

3.1.4 Corregir y refinar

En esta etapa se tomarán las acciones correctivas en base a lo que fue evaluado/verificado previamente. Se debe corregir las fallas identificadas y encaminadas para tratamiento en el paso anterior, con el fin de garantizar que las medidas apropiadas se efectúen efectivamente para corregir la ruta del proyecto de implementación del nuevo sistema, así como tratar posibles distorsiones que lo hayan desviado de los resultados esperados, determinando sus causas.

Normalmente hay dos resultados posibles en este paso:

El primero es aceptar que el ciclo funcionó en términos de amenizar los cuellos de botella. De esta forma, los cambios propuestos deben ser implementados y enraizados en la cultura de la organización. El ciclo debe ser rehecho para refinar el proceso o para minimizar nuevos cuellos de botella detectados a lo largo de la ejecución.

El segundo resultado posible es percibir que los planes propuestos no resolvieron los cuellos de botella contemplados, probablemente por errores de diagnósticos previos. En este caso, el ciclo debe ser repetido teniendo como foco el mismo proceso o cuello de botella, exceptuando si el equipo responsable cree que el proceso ya está maduro suficiente.

Para la corrección del modelo de cambio organizacional, conviene seguir los pasos listados abajo:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Corrigiendo y refinando fallas y distorsiones que impactan en el cambio	Acción: Corregir fallas y distorsiones del plan de cambio organizacional. Actores: Equipo de proyecto y partes interesadas.	1 - Corregir las fallas y distorsiones identificadas y encaminadas para tratamiento en el paso anterior. Las correcciones/mejoras deben divulgarse a las partes interesadas.	Entrada(s): 1 - Registro de evaluación del plan de cambio organizacional, indicando las fallas y distorsiones que deben ser atendidas por prioridad. Salida(s): 1 - Fallas y distorsiones tratadas.

4. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

Tener claridad en lo que debe hacerse es un factor crítico de éxito y creemos que la mejor forma de alcanzarla es definiendo un proceso preciso de comunicación. Por lo tanto, para que tengamos claridad en la comunicación, es importante que se establezca flujo y matriz de comunicación activos y estandarizados durante todo el proyecto. El constante feedback de las acciones ejecutadas permite una mayor sinergia entre el equipo de proyecto, mitiga la cantidad de errores y aumenta la calidad de la entrega final, minimizando el retrabajo.

4.1 Metodología CITSmart para la Gestión de la Comunicación

La Metodología CITSmart para Gestión de la comunicación se basó en un proceso cíclico de mejora continua, para facilitar el entendimiento e implantación, como ilustra la figura a seguir:



4.1.1 Preparar

En esta etapa, se describen los pasos necesarios para planificar el proceso de comunicación durante el proyecto. Por ser un proceso cíclico, las entradas y salidas de esta etapa pueden ser constantemente actualizadas, de acuerdo con las necesidades identificadas.

Para la planificación del modelo de comunicación, conviene seguir los pasos listados abajo:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Establecer los Canales de comunicación	Acción: Definir canales oficiales de comunicación del proyecto. Actores: Equipo de proyecto.	1 - Definir los canales oficiales de comunicación del proyecto.	Entrada(s): 1 - Información recopilada con el equipo de proyecto. Salida(s): 1 - Canales de comunicación definidos.
Mapeando actores	Acción: Mapear actores de la comunicación. Actores: Equipo de proyecto.	1 - Mapear actores de la comunicación, locutor y receptor - principal y sustituto. Todos los contactos de los involucrados deben ser mantenidos actualizados y compartidos con el equipo del proyecto.	Entrada(s): 1 - Información recopilada con el equipo de proyecto. Salida(s): 1 - Actores del proceso mapeado.
Construyendo la Matriz de comunicación	Acción: Crear matriz de comunicación Actores: Equipo de proyecto	1 - Crear matriz de comunicación: asignar los principales asuntos que deben ser informados, acciones esperadas/objetivos, quién es responsable de enviar y quién debe recibir la información (audiencia), por qué medio, en qué periodicidad y qué producto puede ser generado (por ejemplo: registro de reunión, registro de inventario de requisitos, status report (progreso del proyecto), informe de alerta) 2 – Formalizar/divulgar la matriz de comunicación.	Entrada(s): 1 - Información recopilada con el equipo de proyecto. Salida(s): 1 - Matriz de comunicación creada.
Elaborando el Plan de comunicación	Acción: Elaborar el plan de comunicación. Actores: Equipo de proyecto y partes interesadas.	1 - Definir y planificar las acciones necesarias para garantizar la comunicación efectiva para todas las partes interesadas. 2 – Formalizar/divulgar el plan de comunicación, utilizando toda la información y artefactos generados en los pasos anteriores.	Entrada(s): 1 – Matriz de comunicación. Salida(s): 1 – Plan de comunicación elaborado y aprobado.

4.1.2 Ejecutar

En esta etapa, el plan de comunicación aprobado por las partes interesadas entra en ejecución y debe ser accionado durante todo el proyecto de acuerdo con las necesidades encontradas.

Para la ejecución del modelo de comunicación, conviene seguir los pasos listados abajo:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Implementando Plan de comunicación	Acción: Ejecutar el plan de comunicación aprobado. Actores: Equipo de proyecto y partes interesadas.	1 - Ejecutar el plan de comunicación en todos los pasos del proyecto de implementación.	Entrada(s): 1 - Plan de comunicación. Salida(s): 1 – Plan de comunicación actualizado. 2 – Evidencias de la ejecución del plan de comunicación.

4.1.3 Evaluar

En esta etapa la efectividad del proceso de comunicación será monitoreada y evaluada constantemente, a fin de identificar posibles desvíos y adecuaciones en su ejecución.

Para la evaluación del modelo de comunicación, conviene seguir los pasos:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Evaluando la efectividad de la comunicación del proyecto	Acción: Evaluar la ejecución del plan de comunicación. Actores: Equipo de proyecto y partes interesadas.	1 - Evaluar la efectividad del plan de comunicación, a fin de detectar eventuales fallas o distorsiones en la comunicación aplicada a lo largo del proyecto. 2 - Documentar fallas y, si es el caso, realizar el debido tratamiento en el próximo paso del proceso de comunicación.	Entrada(s): 1 – Plan de comunicación actualizado. Salida(s): 1 - Registro de evaluación del plan de comunicación, indicando las fallas y distorsiones que deben ser tratadas con prioridad.

4.1.4 Corregir/Refinar

En esta etapa, con los insumos generados en la etapa anterior, las acciones correctivas pueden ser determinadas y aplicadas para la mejora del proceso de comunicación.

Para la corrección del modelo de comunicación, conviene seguir los pasos listados abajo:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Corrigiendo y refinando fallas y distorsiones de comunicación	<p>Acción: Corregir fallas y distorsiones del plan de comunicación.</p> <p>Actores: Equipo de proyecto y partes interesadas.</p>	1 - Corregir las fallas y distorsiones identificadas y encaminadas para tratamiento en el paso anterior. Las correcciones/mejoras deben divulgarse a las partes interesadas.	<p>Entrada(s): 1 – Registro de evaluación del plan de comunicación indicando fallas y distorsiones que deberán ser tratadas con prioridad.</p> <p>Salida(s): 1 - Fallas y distorsiones tratadas. 2 – Plan de comunicación versionado y actualizado.</p>

4.2 ¿Cómo debemos conducir la comunicación?

Para garantizar la claridad y eficacia, aliadas a las etapas definidas anteriormente, conviene seguir algunas prácticas que apoyan y corroboran con el proceso de comunicación.

- Establecer los canales oficiales para comunicaciones del proyecto al principio, para que la información fluya para atender todas las áreas.
- Para ser eficiente, la comunicación conviene ser regular, es decir, deben existir reuniones periódicas y siempre preprogramadas entre los miembros del equipo, además de intercambios de ideas constantes a través de los canales de comunicación establecidos. La metodología no tiene el objetivo de "enyesar" el proceso de comunicación, por eso, en la elección de los canales pueden ser considerados diversos medios como: teléfono, correo electrónico, conversaciones presenciales y otros.
- Conviene que el "Plan del Proyecto", conteniendo el "Plan de Comunicación", sea elaborado y actualizado constantemente y compartido con todos los involucrados, de manera oportuna. Estas actualizaciones incluyen cualquier cambio de negociación, de miembros de equipo, así como toda la negociación pertinente al proyecto.
- El documento debe ser versionado cada vez que se actualiza después de la aprobación del cliente y la nueva aprobación debe formalizarse. Conviene que se mantenga el plan del proyecto siempre en un repositorio único, accesible a todos de manera controlada, evitando que sean utilizadas versiones erradas del documento por los equipos durante la ejecución del proyecto.
- Toda comunicación que involucra la definición o alteración de los objetivos, costos o plazos debe ser encaminada principalmente a los patrocinadores del proyecto y demás involucrados con poder de decisión para la debida aprobación formal.
- Toda comunicación que represente aprobación sobre un determinado hecho del proyecto debe tener una respuesta clara e inequívoca, pudiendo ser firmada en el documento físico o aprobación por correo electrónico.
- Cuando se realiza comunicación verbal (por teléfono, teleconferencia, u otro medio digital) asegure que será formalizado y oficializado a través de correo electrónico u otro medio que garantice el entendimiento entre las partes.
- Siempre documenta errores, aciertos y feedbacks. Es importante que las lecciones aprendidas de un proyecto sean compartidas con todo el equipo, lo que incluye a los

participantes que estaban presentes en cada etapa y los de iniciativas futuras. De esta forma, el líder de proyecto puede cerciorarse de que las buenas prácticas serán replicadas y las malas evitadas.

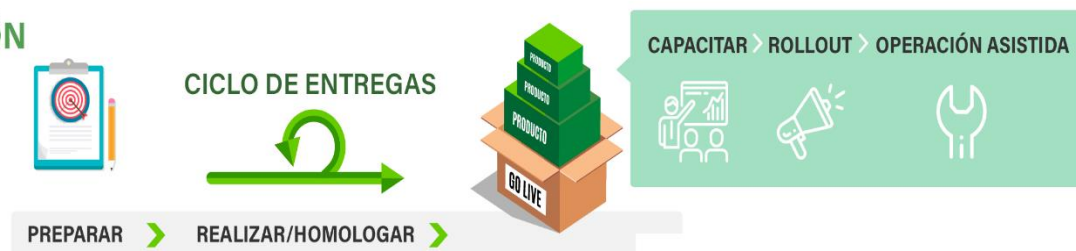
- Conviene realizar una reunión al término de cada etapa del proyecto para distribuir y recoger nuevas percepciones sobre los problemas encontrados, las lecciones aprendidas y lo que debe hacerse para evitar situaciones de riesgo en los procesos siguientes.
- Conviene que la realización de reuniones tenga pauta, duración y papel de cada miembro previamente definida y proporcional a las etapas del proyecto. Los encuentros sin objetivo y de larga duración son contraproducentes y acaban tomando el tiempo que el equipo podría estar dedicando a tareas más importantes.
- Sea proactivo, monitoree riesgos y comunique rápidamente a los involucrados.
- Asegúrese de que el mensaje sea claro e inequívoco. El contenido y las formas de lenguaje deben ser adecuados para los receptores de los mensajes, es decir, un correo electrónico enviado al sector jurídico no siempre será comprendido o interesante por el equipo técnico, y viceversa.
- Es muy importante ser claro, consistente, continuo y completo al realizar la comunicación con el equipo.

4.3 Lo que debe evitarse

- No haga confirmaciones, tampoco aprobaciones por instrumentos no oficiales, tales como SMS, mensajes por aplicaciones o reuniones no formalizadas (por registro u otro medio) o que aún no cuenten con la participación de los principales actores con esa función o responsabilidad en el proyecto.
- No inicie ningún trabajo sin la aprobación previa.

5. METODOLOGÍA CITSMART PARA LA IMPLEMENTACIÓN

IMPLEMENTACIÓN



5.1 Preparar

En esta etapa es fundamental que el contexto sea entendido. Es necesario aclarar lo que debe hacerse.

El primer paso de la implantación de la FDM es, sin duda, el más importante. Saber lo que se debe hacer es un hecho determinante para el éxito. Tenga claridad del alcance de la entrega.

Para ello, consideramos este paso la conexión entre el equipo comercial y el equipo técnico (delivery). Esta etapa se denomina transición. Es un momento delicado, pues las visiones comerciales (necesidad de cerrar negocios), del cliente (sueño vendido) y operación (delivery) necesitan estar alineadas.

Para la planificación de la implementación, conviene seguir los pasos:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Entendiendo el contexto	Acción: Promover reunión interna de transición. Actores: Equipo comercial y equipo de proyecto.	1 - Repasar todo el conocimiento sobre el proyecto y sobre el cliente adquirido a lo largo del proceso comercial. 2 - Encaminar toda la documentación relevante al equipo técnico. 3 - Identificar Stakeholders. 4 - Identificar los riesgos del proyecto.	Entrada(s): 1 - Documento de captura de información (Workbook - Discovery Técnico). 2 - Propuesta comercial o contrato. 3 - Correos electrónicos u otros artefactos de comunicación relevantes. Salida(s): 1 - Propuesta del Plan de Proyecto.
Promoviendo la Reunión de kickoff	Acción: Promover reunión de Kickoff. Actores: Cliente, equipo de proyecto.	1 - Presentar y aprobar el Plan del Proyecto, elaborado a partir del entendimiento del contexto; 2 - Presentar equipo de implementación del proyecto (proveedor); 2 - Orientar al cliente sobre las estrategias de comunicación y de OCM (Cambio Organizacional); 3 - Alinear/Ecualizar las expectativas, en especial de plazos; 3 - Presentar/Ajustar macro cronograma; 4 - Definir necesidades críticas; 6 - Presentar estrategia de implementación, incluyendo riesgos asignados hasta el momento y quick-wins (ganancias rápidas y necesarias para el negocio).	Entrada(s): 1 - Propuesta inicial del Plan del Proyecto, conteniendo alcance y no alcance, riesgos y restricciones asignadas hasta el momento, y cronograma macro. Salida(s): 1 - Registro de Reunión; 2 - Plan de Proyecto validado.
Elaborando Plan del Proyecto	Acción: Elaborar versión final del Plan del Proyecto. Actores: Equipo de proyecto.	1 - Finalizar el Plan de Proyecto: Presentación y documentación de las principales características del negocio del cliente, y cómo la solución CITSmart será implementada para atender el alcance contratado.	Entrada(s): 1 - Plan del Proyecto validado. Salida(s): 1 - Plan del Proyecto aprobado.

5.2 Realizar/Homologar

En esa etapa se materializa lo que fue vendido y acordado con los clientes en una solución útil que entrega valor a ellos. Tal valor es mejor percibido a través de entregas continuas y ciclos más cortos de feedback. En ese sentido, hubo una fusión de las etapas "Realizar" y "homologar", agregando características ágiles al proyecto.

Debemos tener en mente que, para tener éxito, los clientes necesitan entender el valor entregado a ellos. Esta etapa prevé la validación de la información anteriormente planteada. De esta forma, errores y ajustes pueden ser tratados de manera más asertiva, reduciendo retrabajo y retrasos en la entrega final.

Hay dos cuestiones que hay que responder antes de proseguir.:

- La primera cuestión es: “¿Está 100% claro qué debe hacerse?”. Si esta pregunta no puede ser contestada con certeza, entonces vamos a aclarar las preguntas primero.
- La segunda cuestión es “¿Sabes qué problemas o dolores se están resolviendo con la adopción de la solución?”. Si esta pregunta no puede ser respondida, entonces vamos a aclarar, pues eso es fundamental para alcanzar y mostrar el éxito al cliente.

Teniendo claridad en las cuestiones anteriores, siga los pasos siguientes:

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Levantando los requisitos técnicos	<p>Acción: Promover reunión técnica para "Workbook - Discovery Técnico"</p> <p>Actores: Equipo técnico de proyecto (socio y/o fabricante) y cliente.</p>	1 – Mapear requisitos técnicos para la configuración y la personalización de la plataforma CITSmart.	<p>Entrada(s): 1 - Documento de captura de información técnica (Workbook - Discovery Técnico).</p> <p>Salida(s): 1 - Workbook - Discovery Técnico cumplimentado según los requisitos del cliente y aprobado.</p>
Configuración y personalización de la Plataforma CITSmart	<p>Acción: Realizar personalizaciones y configuraciones en la solución según la información contenida en el Workbook - Discovery Técnico. Segmentación del cronograma macro en ciclos menores de entregas, de acuerdo con elementos prioritarios para la solución vendida. Realizar los ajustes solicitados por el cliente, después de la homologación de las entregas parciales.</p> <p>Actores: Equipo técnico de proyecto (socio y/o fabricante).</p>	1 - Configurar y personalizar la Plataforma CITSmart: es en este paso que los registros se insertan en el sistema, ya sea por importación del sistema legado, o por inserción por los consultores/usuarios. Es en este paso que automatizaciones de flujos, creación de formularios dinámicos e integraciones se realizan.	<p>Entrada(s): 1 – Cronograma Macro 2 - Workbook – Discovery Técnico cumplimentado según los requisitos del cliente y aprobado. 3 – Ajustes solicitados por el cliente tras la homologación de las entregas parciales.</p> <p>Salida(s): 1 – Módulos de la plataforma configurados conforme levantamiento de requisitos o puntos para la homologación del cliente.</p>

Homologando las entregas parciales	Acción: Homologar las funcionalidades entregadas. Actores: Equipo técnico de proyecto (socio y/o fabricante) y cliente.	1 – Homologar entregas parciales 2 – Priorizar los ajustes necesarios a realizar.	Entrada(s): 1 - Módulos de la Plataforma CITSmart configurados según el levantamiento de requisitos. 2 – Guía de pruebas. Salida(s): 1 – Guía de pruebas. 2 – Requerimiento de cambio (cuando cambie el alcance, el plazo o el presupuesto). 3 – Aceptación del cliente para cada ciclo de entrega, incluyendo posibles puntos de ajuste solicitados.
Homologando la solución	Acción: Homologar la solución completa. Actores: Equipo técnico de proyecto (socio y/o fabricante) y cliente.	1 - Realizar pruebas integradas. Aquí se garantiza que es posible poner a disposición el sistema en producción (Go Live). 2 – Realizar los ajustes necesarios identificados en las pruebas.	Entrada(s): 1 – Guía de pruebas. Salida(s): 1 - Guía de prueba completada. 2 – Aceptación final del cliente después de la realización de todos los ajustes demandados.

5.3 Capacitar

En esta etapa se realiza la capacitación del usuario en la solución implementada. La capacitación es un paso muy importante en la implementación de la solución. Por muy innovadora que sea, los usuarios clave deben estar familiarizados con la solución, de lo contrario su potencial será subutilizado.

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Capacitando usuarios clave	Acción: Capacitar los usuarios. Actores: Equipo de entrenamiento (socio y/o fabricante) y usuarios clave del cliente.	1 - Realizar entrenamientos. Entrenar a los usuarios clave es fundamental ya que son ellos los multiplicadores del conocimiento en sus equipos.	Entrada(s): 1 - Menús por perfil de usuario. 2 - Material didáctico. Salida(s): 1 - Listas de participantes firmadas. 2 - Fichas de evaluación de los entrenamientos cumplimentados.

5.4 Rollout

En esta etapa se realiza el lanzamiento del nuevo producto, a través de una estrategia de marketing.

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Lanzamiento de la Nueva Plataforma	Acción: Promover campaña publicitaria de marketing y/o endomarketing. Actores: Área de Marketing del Cliente, pudiendo el área de Marketing del socio y/o fabricante apoyar.	1 - Realizar campaña de marketing y/o endomarketing para el lanzamiento del sistema en producción, donde son informados: ventajas de la nueva solución, instrucciones de acceso, canales para aclarar dudas, entre otros.	Entrada(s): 1 - Modelo de correo electrónico de marketing. 2 - Modelo de vídeos institucionales. 3 - Folders y/u otras piezas publicitarias. Salida(s): 1 - Piezas publicitarias divulgadas en tiempo hábil.

5.5 Go live

En esta etapa la solución está lista para el uso, y se trasladará al ambiente de producción, convirtiéndose oficialmente disponible para los usuarios.

5.6 Operación asistida

En esta etapa se realizan eventuales ajustes, pruebas y todo el soporte necesario, proporcionando la operabilidad de la solución hasta que el cliente pueda asumir las actividades por completo.

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Realizando la Operación Asistida	Acción: Operación Asistida. Actores: Equipo técnica de proyecto.	1 – Realizar la operación asistida. En este paso la consultoría generalmente asiste a la operación durante un período acordado, ajustando algún punto no identificado en las pruebas de las fases de Preparación y Preparación Final, así como apoyando a los usuarios, que cambian totalmente su rutina y se están acostumbrando con la nueva herramienta.	Entrada(s): 1 – Monitoreo y soporte. Salida(s): 1 - Documento de Operación Asistida firmado después de finalización de la operación (conteniendo los elementos ajustados, cuando haya).

5.7 CIERRE DEL PROYECTO

En esta etapa se realiza la conclusión del proyecto con la entrega de los resultados finales al cliente. La documentación se consolida y se comunica el cierre del proyecto a las partes interesadas.

El cierre del proyecto está acompañado de la generación del documento de "Lecciones aprendidas", que será base para perfeccionamiento de los procesos del equipo.

Paso	Acción/Actores	Objetivos	Entradas / Salidas
Cierre del proyecto con el cliente	Acción: Promover reunión de cierre con el cliente. Actores: Equipo de proyecto y cliente.	1 – Presentar el término de cierre del proyecto.	Entrada(s): 1- Término de cierre. Salida(s): 1 – Término de cierre firmado.
Cierre del proyecto con el equipo	Acción: Promover reunión de cierre con equipo del proyecto. Actores: Equipo de proyecto	1 – Documentar y presentar los éxitos y/o fracasos del proyecto en el informe de lecciones aprendidas.	Entrada(s): 1 – Informe de lecciones aprendidas. Salida(s): 1 – Informe de lecciones aprendidas consolidado.

6. CALIDAD

Para medir la efectividad del proceso, identificando posibles desvíos y elementos de mejoras, el facilitador utilizará tres modelos de análisis:

- Checklist de la metodología: identificar si los procesos se han cumplido, utilizando las entradas y generando las salidas esperadas.
- Lecciones aprendidas: identificar los puntos que funcionaron bien, que pueden ser mejorados y qué acciones deben tomarse para lograr la mejora continua.
- Evaluación de entrenamientos: identificar la percepción de los usuarios acerca de la eficacia de los entrenamientos recibidos en la fase de Capacitación del proceso de implantación de la metodología.

7. ARTEFACTOS Y MODELOS

Los modelos de documentos utilizados y los artefactos generados son extremadamente importantes para la trazabilidad y medición de los resultados obtenidos con el uso de la metodología.

Cada proceso define sus entregables. Aquí se presentan los artefactos a ser producidos durante la ejecución de los procesos de esa metodología.

7.1 Artefactos de la Gestión de Comunicación

- Plantilla de Plan de Comunicación

7.2 Artefactos de la OCM

- Plantilla de Plan de cambio

7.3 Artefactos de la Implementación

- Plantilla Workbook - Discovery Técnico
- Plantilla Plan de Proyecto
- Plantilla Reunión de Kickoff
- Plantilla Status Report
- Plantilla Guía de Prueba

- Plantilla Término de Aceptación
- Plantilla Término de cierre del proyecto

7.4 Modelos de Análisis

- CheckList de la metodología
- Plantilla Lecciones Aprendidas
- Plantilla Evaluación y entrenamientos

7.5 Otras plantillas

- Plantilla Registro de Reunión
- Plantilla Solicitud de Cambio

8. CONSIDERACIONES FINALES

La CITSmart Corporation entiende que la metodología presentada no especifica modos de ejecución, pero indica los principales puntos que observan, conduce a la implementación adecuada de la solución que comercializa.

Los puntos presentados son consecuencia de una buena planificación realizada al inicio del proyecto y son esenciales para identificar posibles riesgos y oportunidades de mejora, definiendo así las mejores estrategias para gestionarlos.