

Gerenciamiento de Proyectos de Sistemas de Información

Planes Complementarios

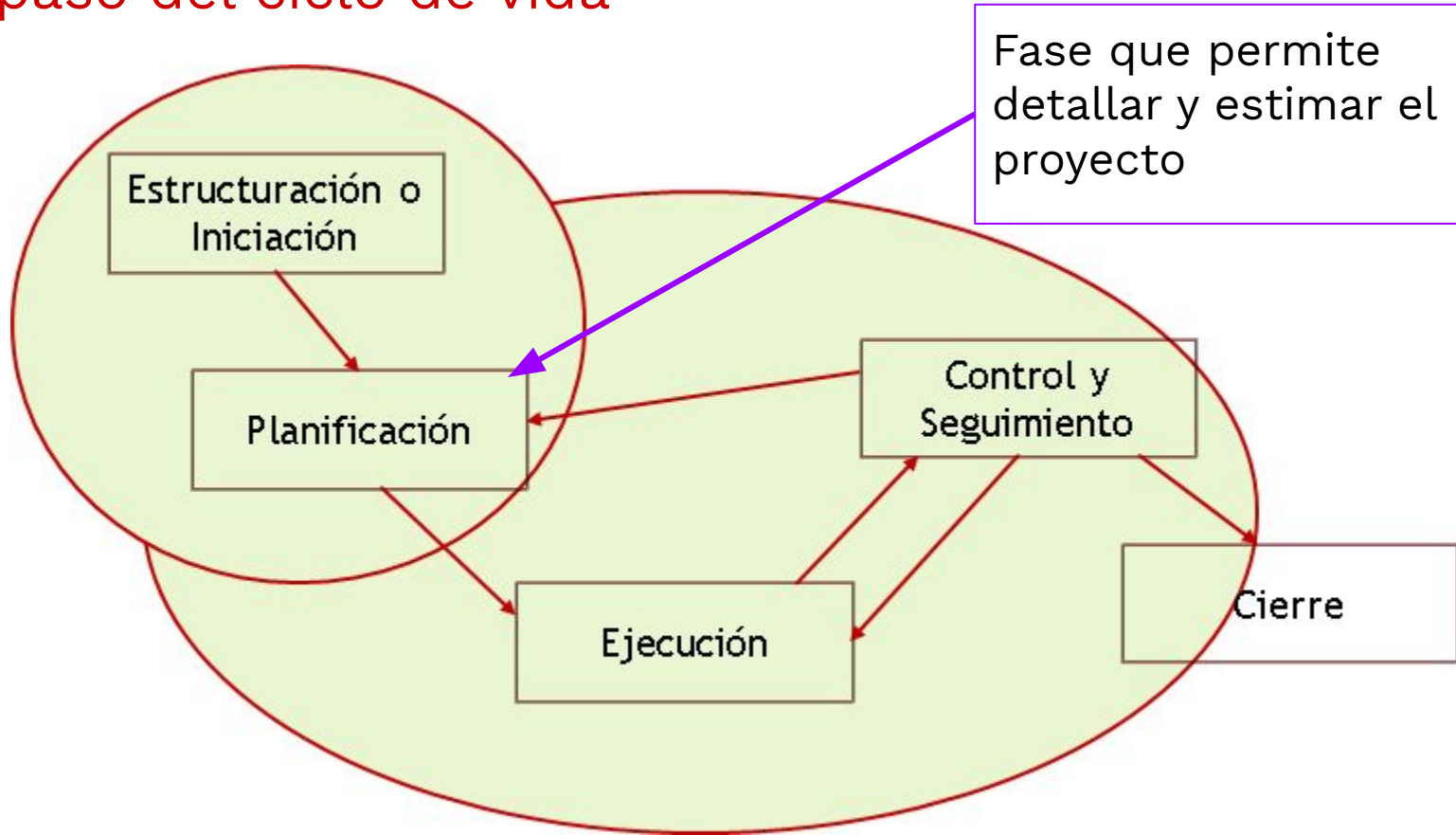


Ing. Mag. Gabriela Salem
Ing. Andrea Alegretti

Objetivos Generales

- Repasar las características claves de la Fase de Planificación relacionadas con la Triple Limitación.
- Identificar las actividades y características especiales del PM en la Elaboración de los Planes Complementarios.

Repaso del ciclo de vida



¿En qué consistió la fase de Planificación?

En la elaboración del denominado:

- Plan de Gestión del Proyecto

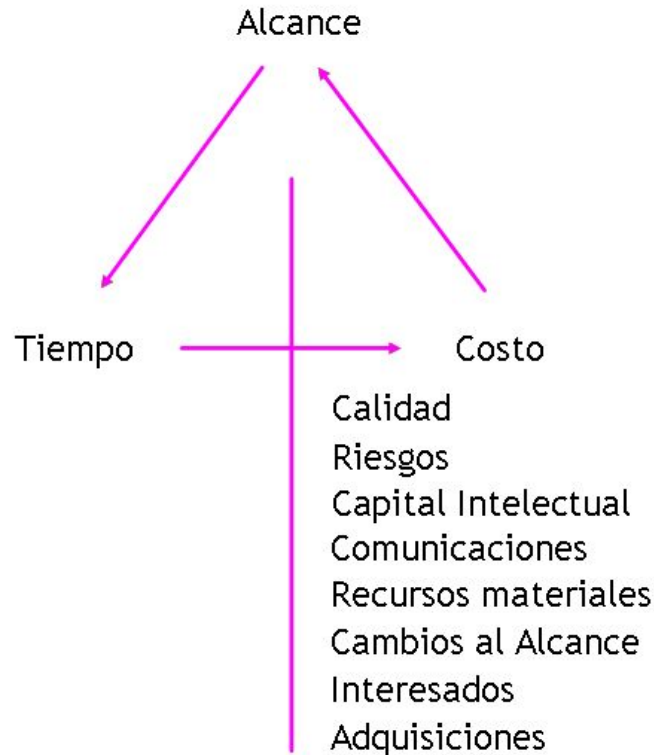
utilizando el enfoque de

“la Triple Limitación”

Consideraciones claves como parte de la Planificación

- Haber realizado una Planificación detallada, utilizando el enfoque de la “Triple Limitación”.
- Definir los correspondientes planes de gestión de las demás áreas de conocimiento que propone el PMI.

¿Cuáles serían las áreas de conocimientos que se debieran contemplar para encarar un proyecto?



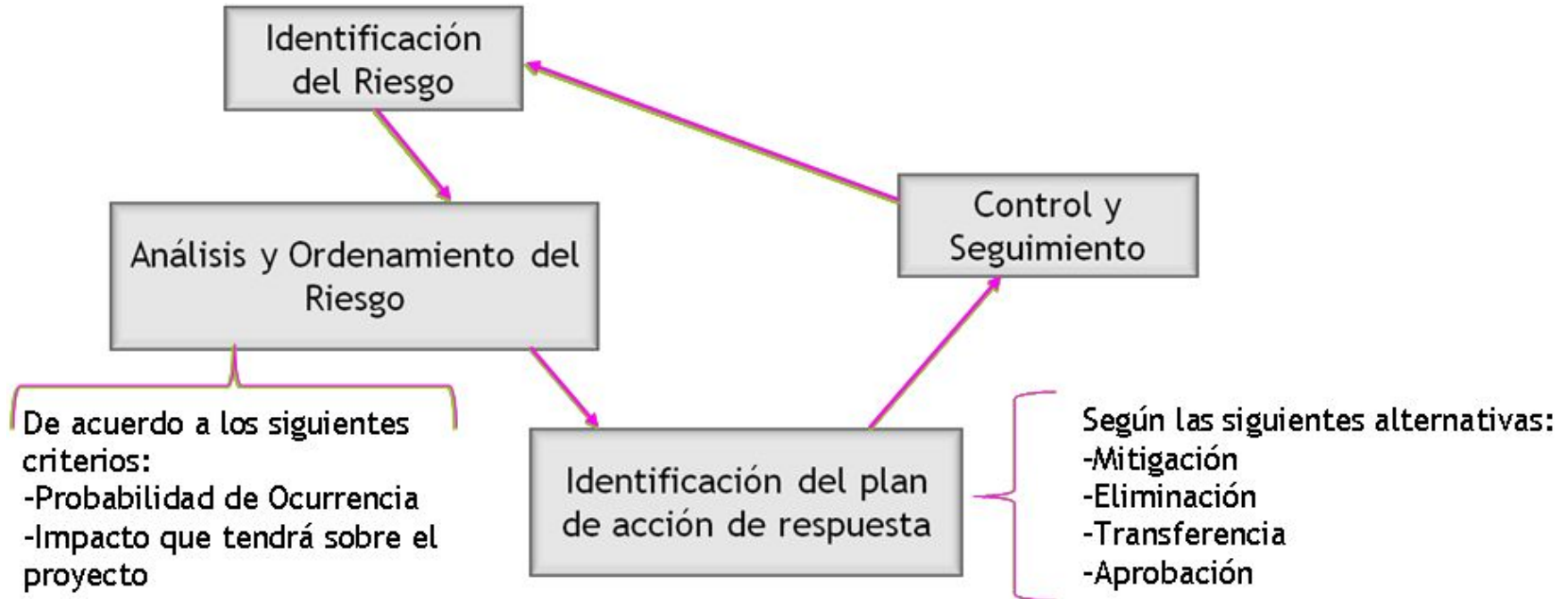
En cuanto a cada área de conocimiento que propone el PMI

¿Existe alguna forma de segmentar los procesos que hagan que coincidan con las fases del ciclo de vida del proyecto?

Si!! Podemos decir que cada variable tendría procesos segmentados en fases y que cada una de esas fases, coincidirían con las del ciclo de vida del proyecto y que en el PMBOK figuran como procesos relacionados con la “Gestión de...”, como detallaremos a continuación:

Gestión de Riesgos

Resulta importante mencionar que la variable Riesgo, es una de las variables que posee un ciclo repetitivo durante toda la duración del proyecto, y por tal motivo, el instrumento que se utilice para llevar su registro se le suele denominar “Bitácora”.



Aclaración

RIESGO

**Eventualidad que se
puede anticipar y
se trata antes de que
suceda**



ISSUE

**Eventualidad potencial
que se gesta y aparece
sorpresivamente durante
la ejecución**

Categorías para la identificación de riesgos

El PMI identifica 4 categorías de Riesgos que pueden servir como guía al momento de la elaboración de la Matriz:

- Técnicos:
 - Proyecto Satélite
 - Tecnología Nueva
 - Interfaces con otros sistemas
 - Infraestructura nueva
- Organizacional
- Gestión o Administración
- Externos (Climatológicas)

Preguntas frecuentes

El PMI identifica las siguientes categorías de Riesgos que pueden servir como guía al momento de la elaboración de la Matriz:

- ¿Cuántos recursos hay en el equipo del Proyecto?
- ¿Se conocen entre sí?.¿Han trabajado antes con el PM?
- ¿El equipo está en la misma ciudad y edificio?
- ¿Existe experiencia previa del equipo para este tipo de Proyectos?
- ¿Es un equipo multicultural?
- ¿El Proyecto modifica los procesos de negocio de ciertas áreas?
- ¿Esta modificación implicaría nuevas asignaciones de funciones?
- ¿El impacto organizacional del proyecto influye sobre una o varias áreas?
- ¿La Tecnología es nueva en el mercado?
- ¿Es nueva para el equipo del Proyecto? y ¿para los usuarios?

Causas comunes de riesgos en Proyectos

- Cambios en los requerimientos de entregables.
- Errores de diseño u omisiones relacionados con el Alcance.
- Mala definición de roles y responsabilidades.
- Estimaciones incorrectas.
- Equipo no entrenado suficientemente.
- Usuarios finales no entrenados lo suficiente.
- Cultura de la organización incompatible con la modalidad de trabajo en el proyecto.

En cuanto a la Evaluación y al Ordenamiento de los Riesgos

Evaluación

- Analizar las probabilidades de ocurrencia y ponderar (ej: Poco probable a Muy probable).
- Analizar el impacto de cada riesgo y ponderar: (ej. Muy bajo impacto a Muy alto impacto).

Ordenamiento

- Multiplicar para cada riesgo la probabilidad de ocurrencia por el impacto.
- Ordenar de mayor a menor.
- Decidir los riesgos que necesitarán plan de respuesta.

En cuanto a la Evaluación y al Ordenamiento de los Riesgos

Elegir una de las siguientes estrategias de tratamiento:

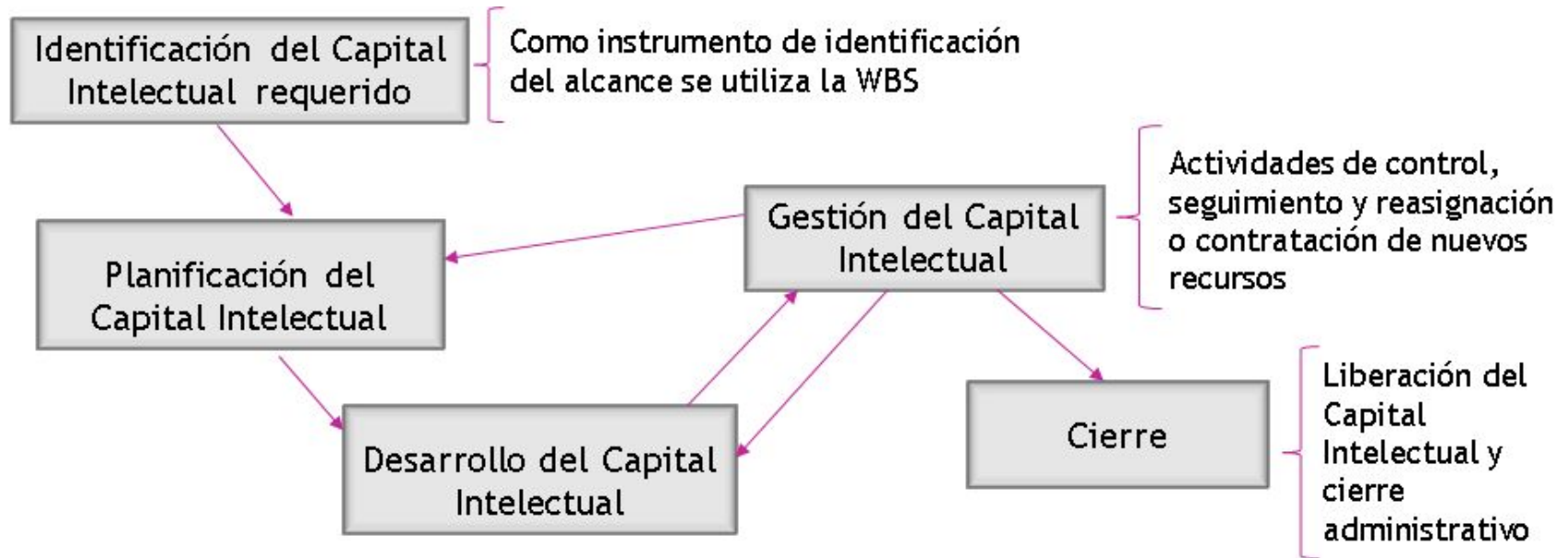
- **Evitar:** Cambiar el plan para llevar la probabilidad o impacto a cero.
- **Mitigar:** Ajustar el plan para disminuir la probabilidad o impacto del riesgo.
- **Transferir:** Trasladar a un tercero la respuesta en caso que se produzca el riesgo.
- **Aceptar:** Realizar una acción si el riesgo sucede. Siendo de dos tipos: Activa: plan de contingencia elaborado o Pasiva: realizar algo en el momento para salvar la situación.

Consideraciones para una Administración de Riesgos Exitosa

- Anticipar el Plan de Gestión de Riesgos.
- Identificar, documentar y priorizar los riesgos del Proyecto.
- Comunicar anticipadamente los riesgos detectados.
- Realizar monitoreo continuo de los factores de riesgo.
- Administrar Acciones de Contingencias como issues.

Gestión del Capital Intelectual

Resulta importante mencionar que la variable Capital Intelectual, es la que está relacionada con la gestión de las personas que participan en el proyecto, y por tal motivo, debemos contemplar todos los procesos involucrados, comenzando con la contratación o reclutamiento.

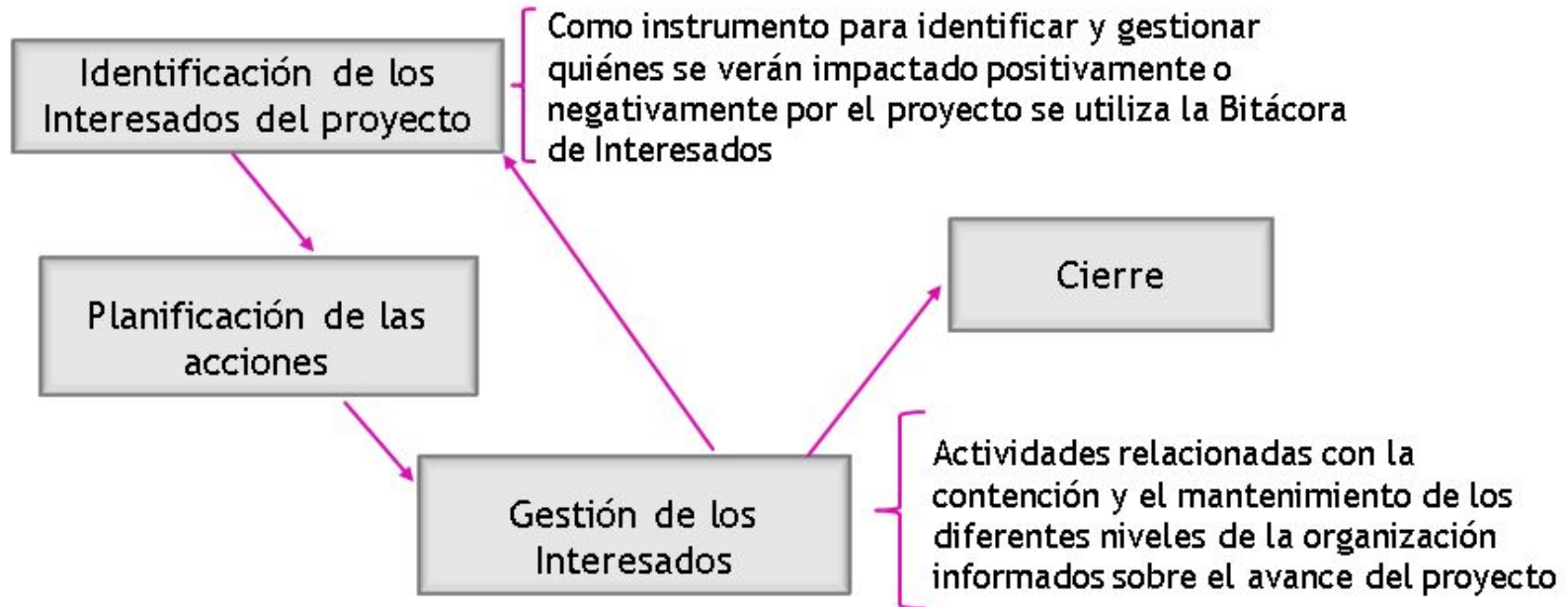


Comentarios Adicionales

- Para la planificación de Recursos, el PM debiera hacerse un conjunto de preguntas, tales como:
 - ¿Provendrán de la misma organización ó de fuentes externas?.
 - ¿Los miembros del equipo trabajarán en un sitio centralizado ó podrían trabajar en lugares distantes?.
 - ¿Qué costos tiene asociado cada nivel de experiencia necesarios para el proyecto?.
- Contar con métodos claros para la liberación de recursos y criterios claros de recompensas y reconocimientos.

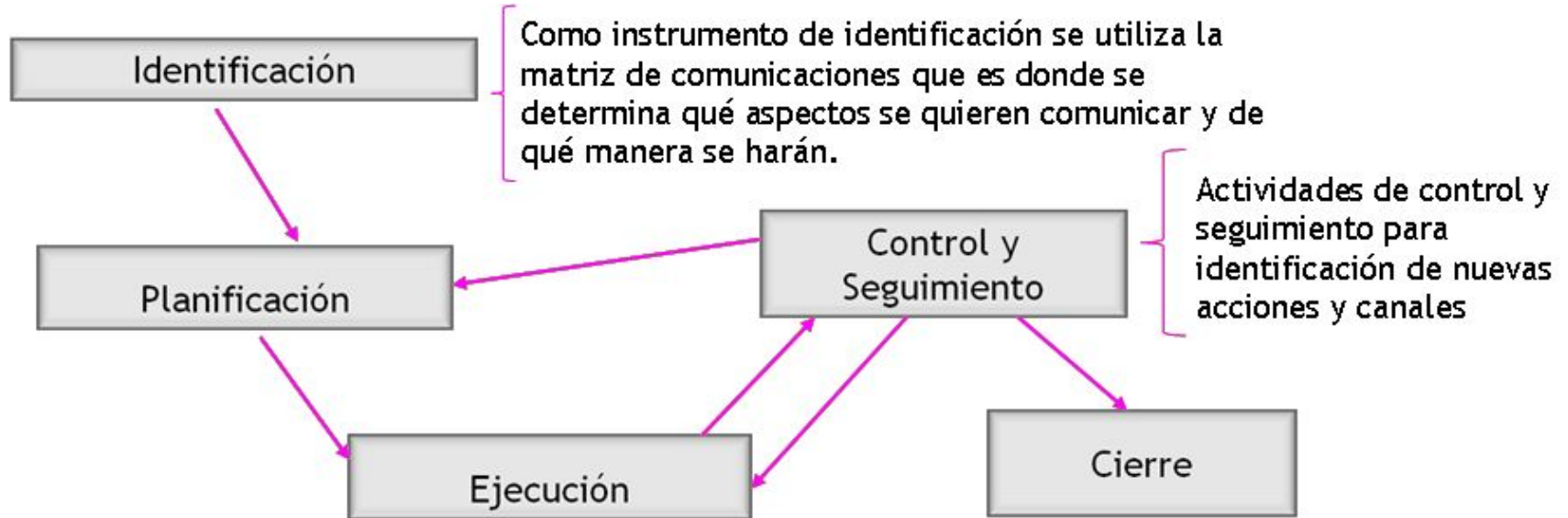
Gestión de los Interesados

Resulta importante mencionar que la variable Interesados del proyecto conocidos habitualmente como “Stakeholders”, es la variable que permite plantear acciones para cada uno de los actores de la Organización, que al verse afectados positiva o negativamente, podrían boicotear el proyecto y afectar la finalización exitosa.



Gestión de las Comunicaciones

Resulta importante mencionar que la variable Comunicaciones, no debiera pasarse por alto al momento de estructurar cualquier tipo de proyecto. Habitualmente, es la variable que más falencias presenta y muchas veces es el motivo principal por el que fracasa un proyecto.



¿En qué consistiría la elaboración del Plan de Gestión de Comunicaciones?

Determinar los procesos que aseguren:

- La generación.
- La obtención.
- La distribución.
- El almacenamiento.
- La recuperación.
- Y el destino final de la Información del Proyecto.

en Tiempo y Forma

Mediante la elaboración:

- **Del Plan de Comunicaciones del Proyecto**→ Quién necesita la información, cuándo y cómo .
- **Del Plan de distribución de la Información**→ Finalidad, frecuencia, fechas, forma-medio y responsable.
- **De la Modalidad de Informar el Rendimiento del Proyecto**→ Sobre el alcance, Cronograma, Recursos y costos.
- **De la Gestión de los Interesados**→ Sobre el alcance, Cronograma, Recursos y costos.

Preguntas a realizar para hacer una buena planificación de las comunicaciones

- ¿Qué información se necesitará?.
- ¿Quién la necesitará?→ Lista de interesados.
- ¿Cuándo la necesitará?→Lista de Frecuencias.
- ¿Cómo se entregará?→Elección de Medios.

Preguntas a realizar para una buena planificación de las comunicaciones

| Destinatario | Información necesaria | Frecuencia | Medio |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Sponsor | Calendario Alto nivel Cambios aceptados Cambios c/riesgos | Mensual o a acordar | Presentación Llamado Mail |
| Equipo del Proyecto | Tareas detalladas Cambios aceptados Otras noticias | Semanal Diaria | Reunión Mail Informal |
| Equipo Extendido | Status de todos los grupos del Proyecto | Quincenal | Reunión Mail Informal |
| Proveedores | Calendario Alto nivel Cambios aceptados bajo su responsabilidad | Mensual | Llamado Mail |
| Organización | Calendario Alto nivel Cambios aceptados | Mensual | Boletín Intranet |

Y, también elaborar la siguiente matriz

| | Oral | Escrita |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formal | Presentación del Plan del Proyecto Presentación de Issues | Elaboración y revisión de documentos Presentación de Informes y memos |
| Informal | Reuniones con el equipo para anticipación de situaciones Reuniones con el usuario (medición de temperatura) | Mensajes electrónicos como resultado de anticipación de situaciones Mensajería instantánea |

Haciendo uso de las siguientes herramientas

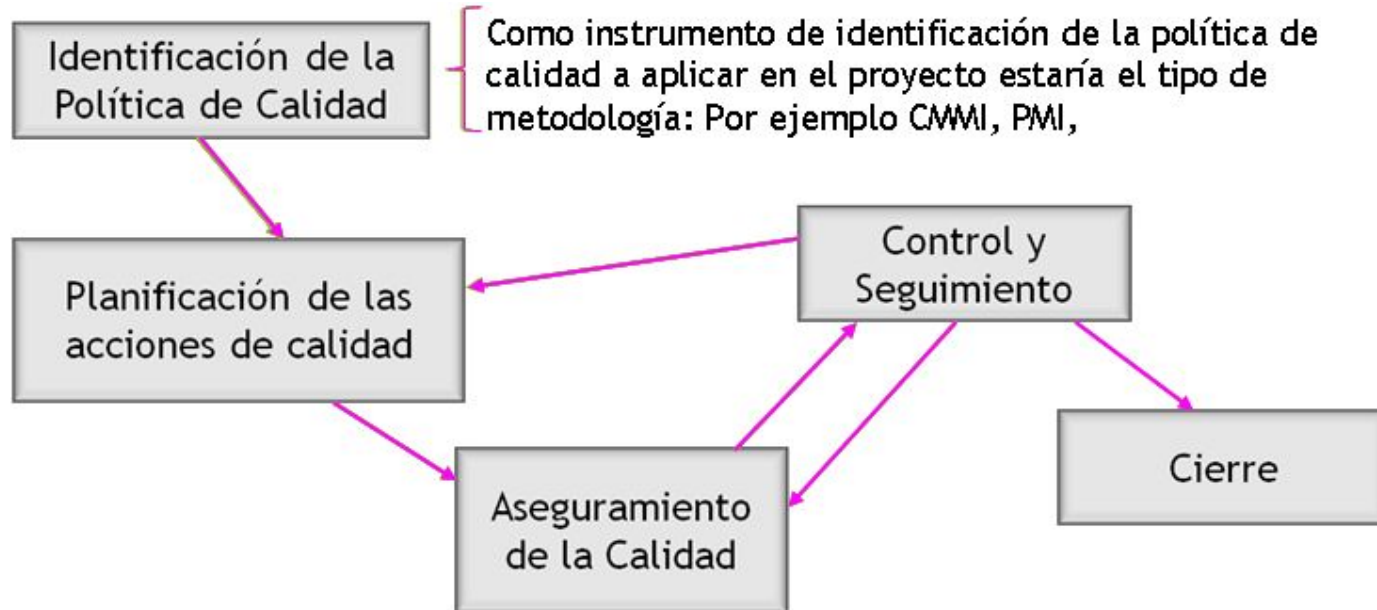
- Minutas de Reunión.
- Bitácora de Issues.
- Reportes de Gestión (Avance y Estado).
- Aprobaciones de Cambios.
- Documentos contables (remitos, facturas).
- Certificados de avance y finalización (Aceptación Formal).
- Lecciones Aprendidas (positivas y negativas).
- Matriz de reportes emitidos y a recibir.
- Dispositivos de almacenamiento (CDs, carpetas).

Comentarios Adicionales

- Para la gestión exitosa de la comunicación, el PM debiera tener en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Que existirán tantos canales como el resultado de aplicar la siguiente fórmula $n(n-1)/2$ (n =interesados).
 - Que requerirá determinar y limitar quién se comunicará con quién y quién recibirá la información.
 - Que contemplará la generación de entregables adicionales que demandarán esfuerzo y tiempo.
 - Que tendrá que considerar la metodología y tecnología a utilizar en la comunicación.

Gestión de la Calidad

Resulta importante destacar que lo que nosotros solemos denominar como “control de calidad”, el PMI lo denomina aseguramiento de la calidad (QA), ya que el proceso de control siempre correspondería a una acción inherente al PM, verificando que todo esté dentro del plan y no existan desvíos.



Gestión de la Calidad

La Calidad es “el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”.

Pero, no se lo debe interpretar como la
conversión de las necesidades, expectativas
y deseos de los interesados.

La baja Calidad es
un problema

en cambio

El grado bajo
puede no serlo

Entradas y Salidas

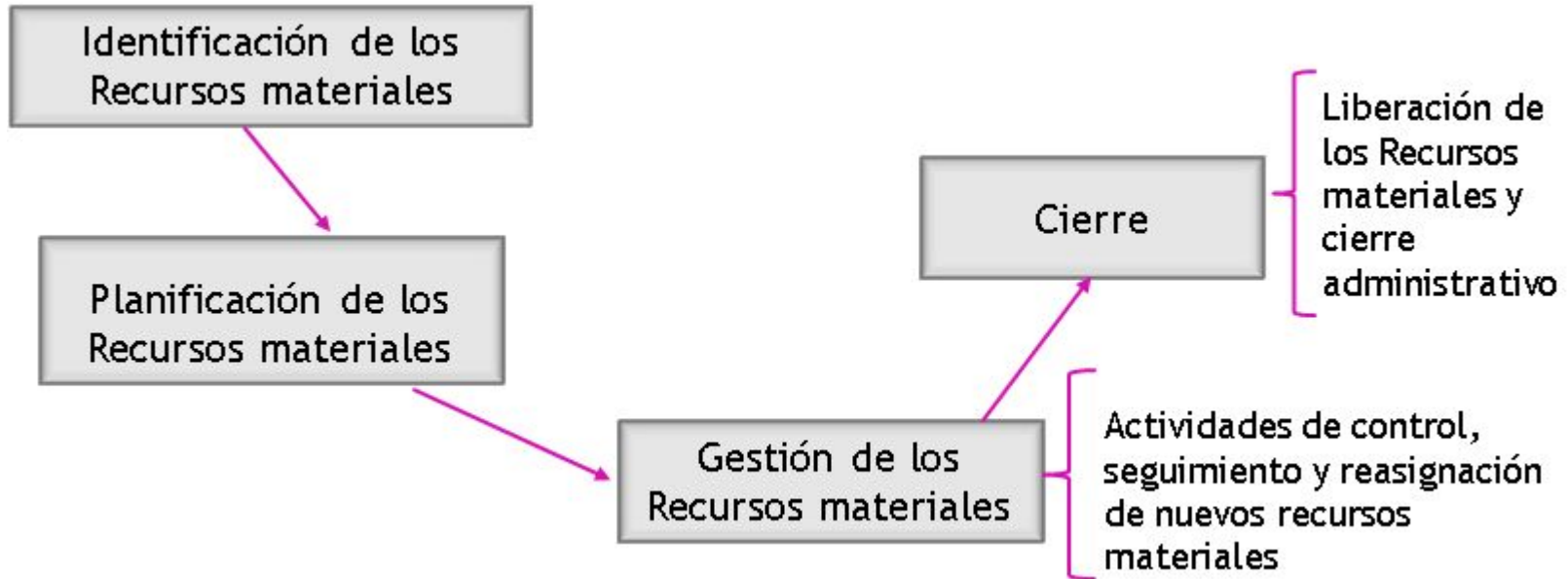
- Factores ambientales de la Organización.
- Procesos activos de la Organización.
- Alcance del Proyecto.
- Plan del Proyecto.
- Plan de Gestión de Calidad del Proyecto.
- Métricas de Calidad.
- Listas de Control de Calidad.
- Plan de mejoras de los Procesos.

Dificultades que se pueden presentar para lograr la Calidad en el Proyecto

- Que muchas veces el Proyecto se realiza a través de un equipo temporario.
- Que el nivel de compromiso del equipo con los entregables no es el deseado.
- Que no siempre el equipo estará cuando los entregables sean utilizados.
- Que no siempre se verifica el nivel de los entregables, para evitar establecer esfuerzo y tiempo de dedicación a dicha tarea.
- Que no existe alta probabilidad que el mismo equipo realice otro proyecto o el mismo proyecto a futuro.

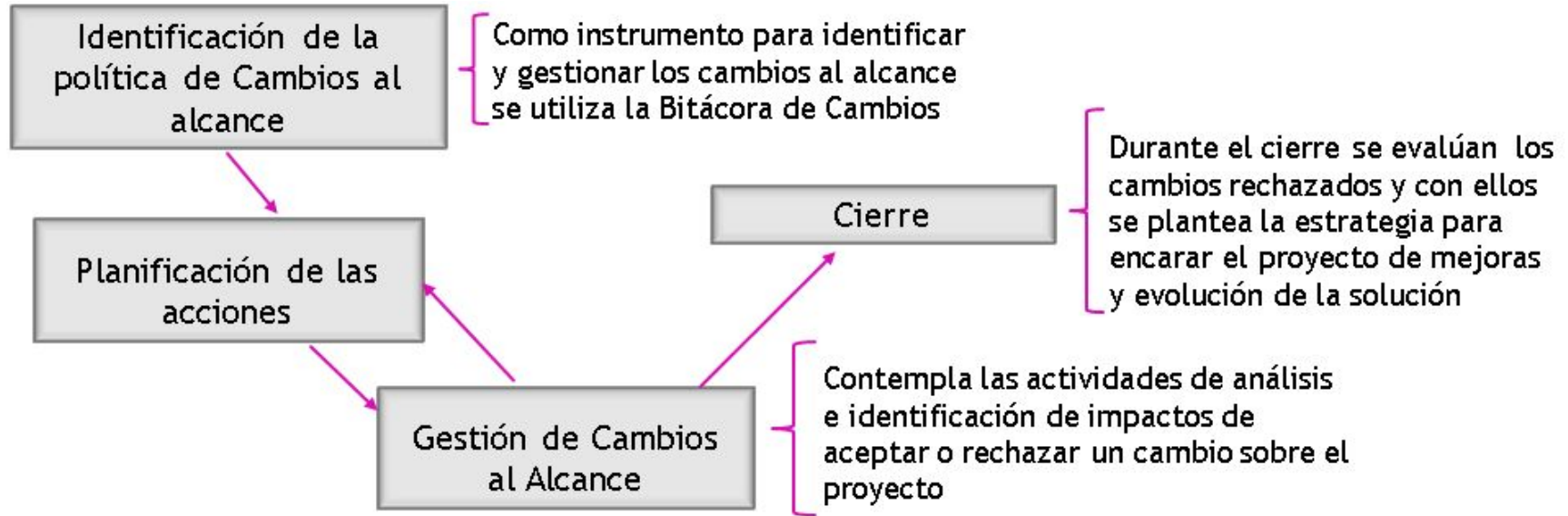
Gestión de Recursos Materiales

Resulta importante destacar que la variable Recursos materiales, está relacionada con los objetos que utilizará el proyecto y por tal motivo, es fundamental gestionarlos de manera adecuada.

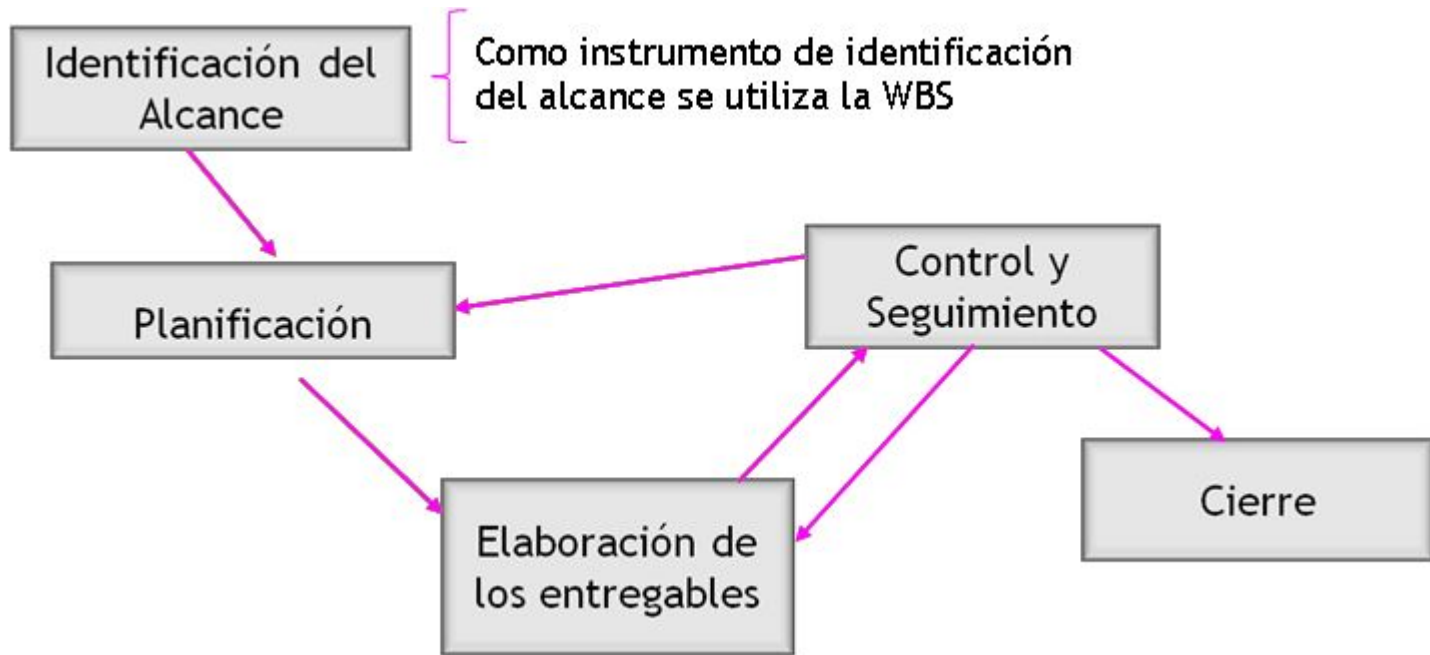


Gestión de Cambios al Alcance

Resulta importante mencionar que la variable Cambios al Alcance, es la que permite definir y modelar la manera en que se gestionarán los cambios solicitados por el usuario, principalmente en los proyectos que contemplen desarrollo de software y en los ámbitos de empresas u organizaciones complejas.

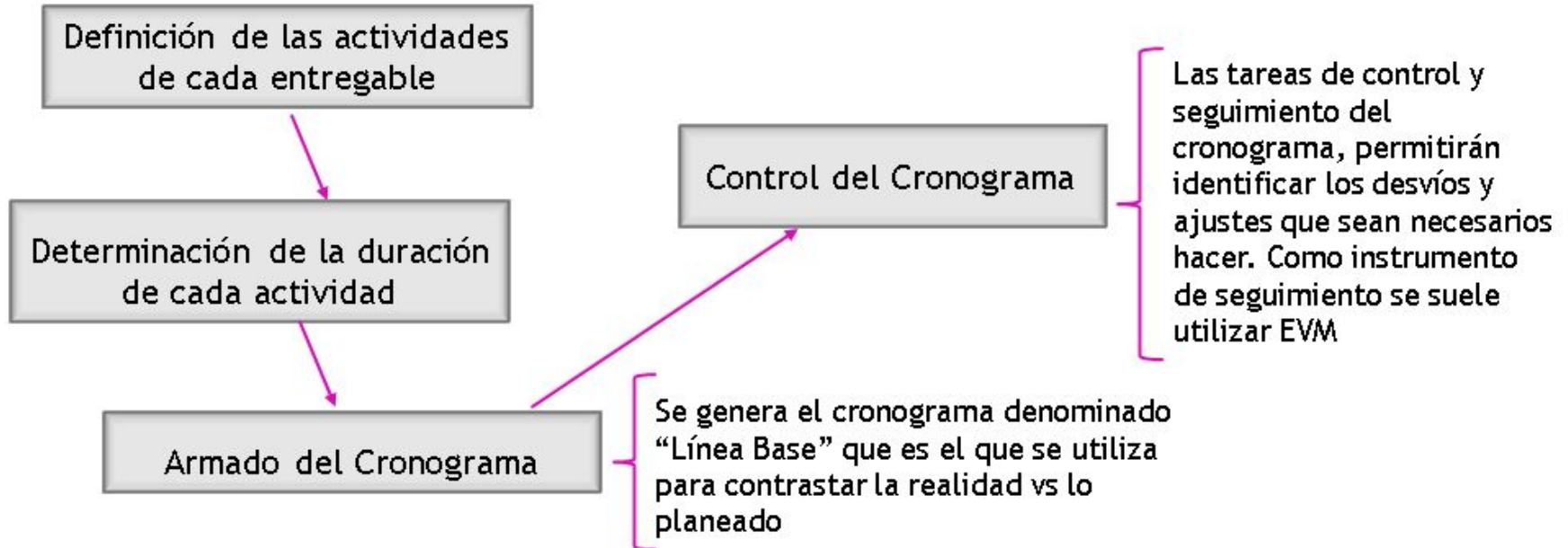


Gestión del Alcance



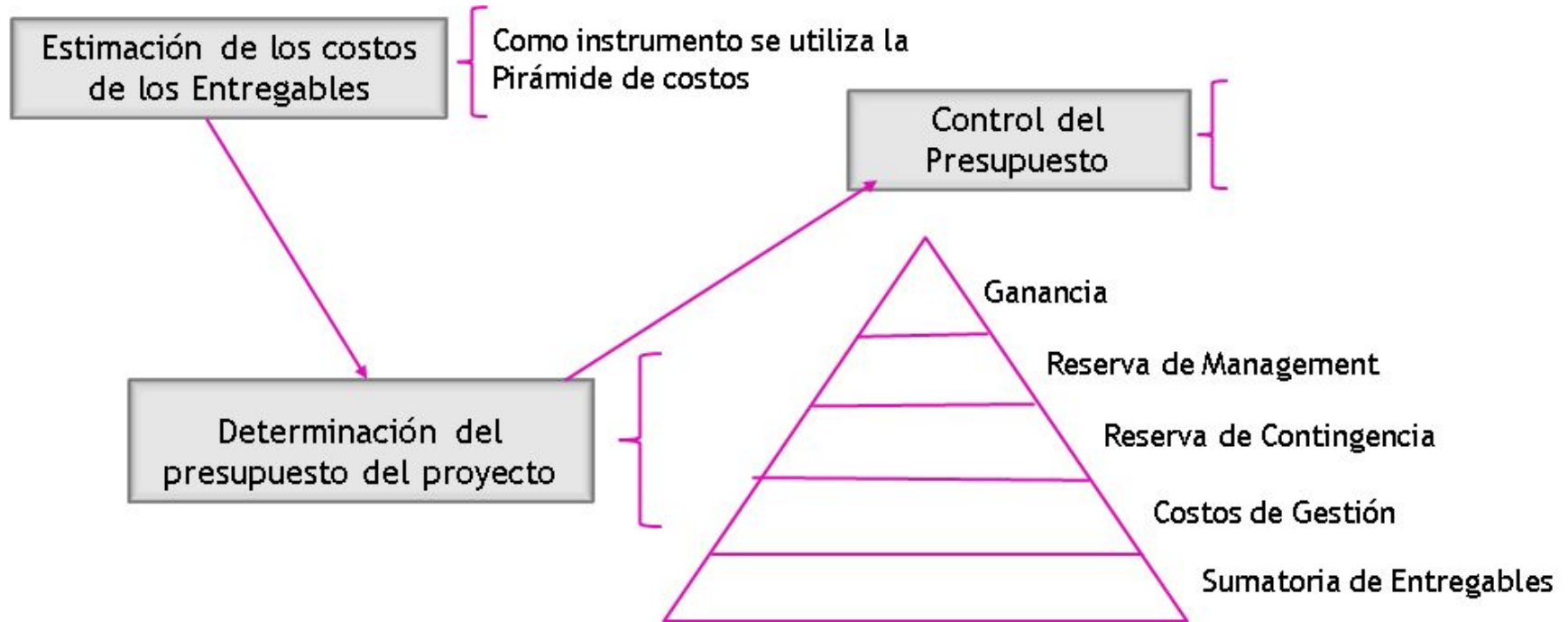
Gestión del Tiempo

Resulta importante mencionar que la variable Tiempo, es la que permite estimar la duración total del proyecto, identificar las actividades de cada entregable que tiene el proyecto y el armado del cronograma “Línea Base” que se utilizará para comparar lo planeado respecto a lo que sucede en la realidad.



Gestión del Costo

Resulta importante mencionar que la variable Costo, es la que permite identificar los costos totales del proyecto, y el armado del presupuesto general que será necesario contemplar para el éxito del proyecto.



¿ Qué es lo que va a permitir el desarrollo de todos estos planes?

- Tener todas las herramientas necesarias para efectuar el Control del Proyecto.
- Permitir que el equipo de Proyecto tenga a mano todo lo necesario para cumplir con las actividades para las que fue contratado.
- Contar con las herramientas necesarias para manejar los desvíos y realizar las correcciones al cronograma del Proyecto.

Muchas Gracias