

**Manual de Buenas Prácticas**

**Desarrollo de Proyectos Informáticos**

**Versión 1.0.0**

**18-10-2018**

**Detalle de Revisiones**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Versión** | **Responsable** | **Descripción** |
| 18-10-2018 | 1.0.0 | Mauricio Cámara  Manuel Garay | Creación del Documento |

Índice

[1. Introducción 5](#_Toc527736929)

[2. Referencias 6](#_Toc527736930)

[3. Definición de Factores Críticos 7](#_Toc527736931)

[3.1 Inicialización del Proyecto 8](#_Toc527736932)

[3.2 Dirección del Proyecto 9](#_Toc527736933)

[3.3 Planificación 10](#_Toc527736934)

[3.4 Aseguramiento de Calidad 11](#_Toc527736935)

[3.5 Personas 12](#_Toc527736936)

[3.6 Gestión de Riesgos 13](#_Toc527736937)

[4. Prácticas: Inicialización del Proyecto 14](#_Toc527736938)

[4.1 Identificar los Grupos de Interés y sus expectativas 14](#_Toc527736939)

[4.2 Definir el Alcance del proyecto 15](#_Toc527736940)

[4.3 Definir y Organizar el Equipo de Trabajo 17](#_Toc527736941)

[4.4 Definir la Estrategia de Implementación 18](#_Toc527736942)

[4.5 Estimar la Planificación y el Presupuesto 19](#_Toc527736943)

[4.6 Especificaciones Técnicas (Bases Técnicas de Licitación) 20](#_Toc527736944)

[4.6.1 Estructurar el Documento antes de Construirlo 21](#_Toc527736945)

[4.6.2 Contenido del Documento 21](#_Toc527736946)

[4.6.3 Definiciones sin Ambigüedades y Acotadas 24](#_Toc527736947)

[4.7 Bases de Licitación Administrativas 26](#_Toc527736948)

[4.8 Proceso de Licitación 26](#_Toc527736949)

[4.9 Contratación 26](#_Toc527736950)

[5. Prácticas: Dirección del Proyecto 27](#_Toc527736951)

[5.1 Comité de Proyecto 27](#_Toc527736952)

[5.2 Comité Ejecutivo 27](#_Toc527736953)

[5.3 Establecer Responsables por Factor Crítico 27](#_Toc527736954)

[5.4 Generar y Controlar Métricas de Medición de Estados 27](#_Toc527736955)

[5.5 Equilibrar Factores en Función del Impacto 27](#_Toc527736956)

[5.6 Actuar en consecuencia a la situación actual 27](#_Toc527736957)

[5.7 Documentar Acuerdos 27](#_Toc527736958)

[6. Prácticas: Planificación 28](#_Toc527736959)

[6.1 Incluir todas las actividades 28](#_Toc527736960)

[6.2 Considerar horas efectivas de producción 28](#_Toc527736961)

[6.3 Dimensionar en función de la capacidad del Recurso 28](#_Toc527736962)

[6.4 Establecer Hitos de Aceptación 28](#_Toc527736963)

[6.5 No ejecutar actividades que no estén planificadas 28](#_Toc527736964)

[6.6 Controlar periódicamente los avances 28](#_Toc527736965)

[6.7 Ajustar en función de la situación actual 28](#_Toc527736966)

[6.8 Planificar y cuantificar las Horas Extras 28](#_Toc527736967)

[6.9 Incluir todos los Gastos 28](#_Toc527736968)

[7. Prácticas: Aseguramiento de Calidad 29](#_Toc527736969)

[7.1 Filtrar y Revisar la documentación 29](#_Toc527736970)

[7.2 Definir Criterios de Liberación 29](#_Toc527736971)

[7.3 Definir Criterios de Aceptación 29](#_Toc527736972)

[7.4 Definir un Plan de Pruebas 29](#_Toc527736973)

[7.5 Definir Índices de Medición de la Calidad 29](#_Toc527736974)

[7.6 Medir y Controlar las Pruebas 29](#_Toc527736975)

[7.7 Medir y Corregir los Defectos 29](#_Toc527736976)

[8. Prácticas: Personas 30](#_Toc527736977)

[8.1 Definir Roles y Responsabilidades 30](#_Toc527736978)

[8.2 Capacitar y Preparar 30](#_Toc527736979)

[8.3 Seleccionar las Personas adecuadas 30](#_Toc527736980)

[8.4 Equipar al equipo 30](#_Toc527736981)

[8.5 Mantener al equipo informado 30](#_Toc527736982)

[8.6 Dar sentido a las tareas y decisiones 30](#_Toc527736983)

[8.7 Establecer instancias de Retroalimentación 30](#_Toc527736984)

[8.8 Ejecutar reuniones cortas y efectivas 30](#_Toc527736985)

[9. Prácticas: Gestión de Riegos 31](#_Toc527736986)

# Introducción

El desarrollo de tecnologías para agilizar la construcción de software está en permanente crecimiento, lo que obliga a las empresas que están en el mercado de las TI, a estar en constante mejora respecto a la forma en que deben enfrentar cada proyecto.

Dado lo anterior, para las empresas que requieren la contratación de servicios para la implementación de proyectos informáticos, cada vez es más compleja la relación con el eventual proveedor experto, ya que este último enfrentará los desafíos con un nivel técnico y profesional, que probablemente superará las habilidades de la empresa contratante.

El desequilibrio que se produce entre las habilidades para gestionar proyectos informáticos, entre la empresa contratante y el proveedor experto, implica el riesgo permanente de ocurrencia de incidencias que pueden afectar los resultados esperados y definidos para cada proyecto.

ZOFRI S.A. periódicamente implementa mejoras a sus servicios, a través del desarrollo de proyectos informáticos, para lo cual generalmente contrata a un proveedor experto. Lamentablemente no ha tenido buenos resultados durante la ejecución de dichos proyectos y por lo mismo, el presente trabajo espera aportar con un manual que permita a la organización mejorar la gestión de sus futuros proyectos informáticos.

# Referencias

El contenido de este manual tiene su origen en la revisión de proyectos ejecutados por ZOFRI S.A., como también en las recomendaciones contenidas en los siguientes documentos:

* Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, también conocida como “Guía del PMBOK[[1]](#footnote-1)”, la cual es un documento desarrollado por el “Project Management Institute” (PMI), con el propósito de normar e identificar el conjunto de fundamentos, cuya aplicación en la dirección de proyectos puede aumentar las posibilidades de éxito de estos. (fuente: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>)
* CMMI[[2]](#footnote-2) para Desarrollo, Provee orientación para aplicar las buenas prácticas CMMI en una organización que desarrolla productos y servicios de calidad, con el propósito de satisfacer los requerimientos de clientes y usuarios finales. (fuente: <https://cmmiinstitute.com/cmmi/dev>)
* Libro “Buenas Prácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos Informáticos” (Maigua, Gustavo & López, Emmanuel, Universidad Tecnológica Nacional, Argentina, ISBN: 978-987-1896-01-1)

# Definición de Factores Críticos

En base a las necesidades de ZOFRI S.A., el presente manual considera y define los siguientes factores, cuya adecuada gestión puede influir en los resultados de un proyecto:

* Inicialización del Proyecto
* Dirección del Proyecto
* Planificación
* Aseguramiento de Calidad
* Personas
* Gestión de Riesgos

## Inicialización del Proyecto

Corresponde a todo el proceso previo a la ejecución del proyecto, compuesto por actividades cuyo propósito son establecer los fundamentos y bases que darán forma al producto que se espera obtener al finalizar el proyecto; es decir, aquí es donde se define qué proyecto es el que se quiere realizar. Por ejemplo:

* Identificación de los Grupos de Interés
* Definición y Organización del Equipo de Trabajo
* Estimación de plazos y presupuesto
* Desarrollo de Especificaciones Técnicas
* Proceso de Licitación y Contratación

Las definiciones que se establezcan durante este proceso son determinantes para el resultado del proyecto, puesto que independiente que los demás factores críticos de éxito sean gestionados con excelencia, un proyecto mal definido estará condenado al fracaso.

Las definiciones no están acotadas a aspectos de diseño o arquitectura, su alcance es más amplio que solamente el desarrollo del eventual sistema. Por ejemplo, identificar cual es la estrategia de implementación más adecuada según sean las capacidades del equipo; es decir, si no se cuenta con personas con el conocimiento adecuado para un completo análisis y diseño, entonces es recomendable dividir el proyecto en dos subproyectos independientes y secuenciales, donde el primero corresponde a la contratación del análisis y diseño del sistema que se requiere, y el segundo, a la implementación de dicho sistema.

## Dirección del Proyecto

Proceso transversal compuesto por todas las actividades necesarias para permitir que la dirección del proyecto mantenga su enfoque en los objetivos establecidos para el proyecto. La mantención del equilibrio y enfoque en las metas establecidas son acciones complejas de desarrollar, pero fundamentales para la dirección del proyecto. Las siguientes son algunas actividades representativas de este proceso:

* Gestionar los cambios que surjan durante el desarrollo del proyecto, ya sea descartando aquellos que no son imprescindibles para el propósito del sistema, como también aprobando los que permitan mantener el resultado esperado por los Grupos de Interés.
* Seguimiento y control de las actividades del proyecto
* Ajustar la planificación en la medida que las necesidades del proyecto lo requieran, ya sea reorganizando actividades para no impactar los hitos establecidos o incorporando aquellas que se detectan durante la ejecución del proyecto.
* Actualización y mitigación de los riesgos del proyecto

Las decisiones y acciones que se tomen en este contexto son determinantes para el resultado del proyecto, ellas pueden impactar positiva o negativamente en su desarrollo. Por ejemplo, si el proyecto está en permanente atraso y no se aplican ajustes a la planificación, probablemente los entregables no tendrán la calidad esperada (el proveedor disminuirá esfuerzos de revisión), lo que se traducirá en mayores tiempos para la corrección de errores y en consecuencia el atraso respecto al cierre del proyecto se incrementa.

## Planificación

Tener un proyecto completamente planificado no es suficiente, ya que es fundamental cumplir con dicha planificación. Lo anterior, es una tarea compleja de realizar, puesto que, aunque el proyecto haya sido descompuesto en actividades ejecutables y medibles, el cumplimiento de lo planificado siempre dependerá de la situación actual del proyecto.

Gestionar la planificación, permitirá a la dirección del proyecto identificar tempranamente los ajustes necesarios al diseño de actividades, de tal manera que el proyecto continúe avanzando de manera consistente a los objetivos de este.

El presupuesto es un elemento que puede ser impactado producto de cambios en la planificación, y en consecuencia es necesario que los eventuales ajustes también sean evaluados económicamente antes de su incorporación a la planificación.

Los ajustes en la planificación no siempre representan un mayor gasto en el proyecto, a veces también constituyen la menor pérdida para el mismo, es decir, puede resultar más “barato” invertir un poco más, respecto a no terminar el proyecto o no cumplir alguno de sus objetivos.

En general, gestionar la planificación corresponde a mantener alineado el plan de actividades del proyecto, respecto a la situación actual y esperada del mismo, ya sea incorporando, eliminando o rediseñando actividades.

## Aseguramiento de Calidad

En proyectos informáticos la calidad de lo desarrollado es también determinante para el resultado y cierre del proyecto, ya que al igual que en un proceso productivo, solo aquellos productos que tengan un nivel de calidad aceptable podrán ser puestos a disposición de los usuarios finales. En otras palabras, mientras existan errores que impidan la operación de los usuarios finales, el proyecto no podrá ser cerrado.

La calidad es un elemento que debe ser gestionado durante todo el proceso de desarrollo del proyecto. Sin embargo, los criterios de medición o satisfacción deben definirse antes del proceso de construcción, ya que si bien es el cliente quién establece sus criterios de aceptación, es el proveedor quién deberá cumplirlos y eventualmente ajustar su proceso productivo, para poner énfasis en los aspectos que tienen mayor valor para el cliente.

La calidad es un término subjetivo, ya que cada Grupo de Interés puede tener distintos niveles de tolerancia respecto a las fallas. No obstante, su medición debe ser objetiva, de tal manera que no exista más de una interpretación o apreciación respecto a la calidad de lo realizado.

A continuación, se indican algunas actividades representativas para la gestión de la calidad en un proyecto informático:

* Elaboración de un plan de pruebas
* Medición periódica de la calidad
* Gestión de los errores y de las correcciones

## Personas

Todos los proyectos son finalmente ejecutados por personas, por lo tanto, aun cuando el proyecto esté completamente definido o diseñado a la perfección, serán las habilidades y capacidades de las personas involucradas en su ejecución las que finalmente lograrán los objetivos planteados para el proyecto.

La gestión del recurso humano es un proceso transversal en el desarrollo del proyecto, puesto que el ser humano es un ser cambiante, cuya productividad y eficiencia puede variar en el tiempo, impactada por sus niveles de motivación e incluso estado de ánimo.

Esta gestión no solo tiene enfoque en el control y seguimiento de las tareas del equipo, también debe tener una mirada respecto a la preparación y capacitación de las personas respecto a las tareas que debe cumplir. Por ejemplo, un error común en proyectos en desarrollo es, la falta de personas para ejecutar actividades cuyo esfuerzo original era menor, en este escenario, una solución es la incorporación de nuevas personas, las cuales deben ser previamente capacitadas para cumplir el propósito de la actividad.

Alguno de los elementos que se deben gestionar en esta área son:

* Identificar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo del proyecto
* Capacitación e integración del equipo
* Preparación del ambiente de trabajo
* Proporcionar la retroalimentación y resolver conflictos

## Gestión de Riesgos

La incertidumbre de eventos que puedan suceder y que puedan afectar al desarrollo del proyecto, es un tema que puede y debe ser controlado durante todo el ciclo de vida del proyecto. Identificar los riesgos del proyecto, es una actividad imprescindible, ya que a través de ella se pueden formular estrategias de mitigación, ya sea para evitar que ellos ocurran o para establecer la acción a seguir en el evento que ellos se hagan presente. Incluso hay riesgos que el equipo directivo puede determinar no mitigar, ya que sus probabilidades de ocurrencia pueden ser muy bajas o el impacto sobre el proyecto no es significativo.

La identificación de los riesgos es un proceso constante, ya que dependen del contexto en el cual se desarrolló el proyecto e incluso de la situación actual del mismo. En otras palabras, los riesgos pueden aparecer y desaparecer periódicamente, incluso sus niveles de impacto y probabilidades de ocurrencia pueden variar en el tiempo.

La gestión de los riesgos, no se limita a identificarlos o categorizarlos, implica también tomar acciones y formular estrategias que incluso pueden cambiar definiciones originales del proyecto. Por ejemplo, una puesta en producción definida como “Big Bang!”[[3]](#footnote-3), podría ser identificada como de alto riesgo, cuya acción de mitigación puede ser proponer a la organización una puesta en producción basada en una estrategia distinta, lo que podría implicar la incorporación de nuevas definiciones al proyecto, nuevas actividades, recalendarización, mayores costos.

# Prácticas: Inicialización del Proyecto

## Identificar los Grupos de Interés y sus expectativas

Se debe construir un documento en donde se identifiquen todos los Grupos de Interés del proyecto, y para cada uno de ellos, identificar o enumerar cada una de las expectativas que tengan. Por ejemplo, en un proyecto de implementación de un ERP, un Grupo de Interés será la Subgerencia de Contabilidad y dentro de sus expectativas pueden figurar las siguientes: manejo de múltiples planes de cuentas, definición de cierres contables, conciliación bancaria automática.

El propósito de esta práctica es documentar en detalle las distintas expectativas que existen respecto al desarrollo del proyecto informático, ya que ellas en definitiva corresponden a los requerimientos a considerar cuando se realicen las respectivas especificaciones técnicas.

Los Grupos de Interés pueden tener diversos tipos de necesidades y es así como sus expectativas pueden dar origen a requerimientos funcionales y no funcionales. Los requerimientos funcionales, son todos aquellos que tienen relación con operaciones u opciones que se desean existan en el sistema, por ejemplo: consultas con filtros definidos por el usuario, informes exportables a Excel. Los requerimientos no funcionales, son aquellos con relación al cómo se necesita sea construido el proyecto, por ejemplo: tipo de bases de datos a utilizar, lenguaje de programación.

Este documento debe ser elaborado y presentado a los Grupos de Interés, el cual debe ser cerrado mediante la aprobación de cada uno de ellos. No es preciso, detenerse a analizar si cada expectativa o requerimiento es implementable o imprescindible para esta versión del proyecto, probablemente a primera vista algunas pueden ser inalcanzables o desproporcionadas para las intenciones iniciales del proyecto, no obstante, es importante tenerlas documentadas, ya que pueden ser determinantes para formular una especificación que permita que en futuras versiones, se puedan incorporar estos requerimientos. Por ejemplo, se requiere que las liquidaciones de sueldo se puedan generar más de una vez al mes, dicho requerimiento para esta versión del proyecto puede ser acotado a 2 veces al mes, pero el diseño de las bases de datos debe admitir más de 2 liquidaciones por trabajador al mes.

## Definir el Alcance del proyecto

En base a la documentación generada respecto a los Grupos de Interés y sus expectativas, se deben identificar los requerimientos imprescindibles para el proyecto y los que deben quedar para una eventual segunda versión. El propósito de esta práctica es definir en detalle lo que finalmente debe ser implementado a razón del proyecto.

La selección de requerimientos es un proceso que requiere de análisis, es decir no se reduce a listar los requerimientos identificados y solicitar a los Grupos de Interés que “marquen” cuales estiman son imprescindibles. Por el contrario, se requiere la revisión y análisis completo de sus expectativas, con el objeto de identificar:

* Dependencias, es decir requerimientos que no pueden obviarse, puesto que existen otros que lo necesitan.
* Complementaciones, es decir requerimientos que combinados dan origen a una funcionalidad o requisito del proyecto
* Contraposiciones, es decir requerimientos que son mutuamente excluyentes.
* Alternativas de solución, es decir que se puede hacer para satisfacer total o parcialmente un requerimiento que podría obviarse para esta versión del proyecto.

El resultado de este análisis debe ser presentado y validado con los Grupos de Interés. Esto dará origen a un nuevo documentado, en el cual los requerimientos finales deben ser categorizados o agrupados de tal manera, que permita un acercamiento al como deberá estar organizado el sistema que se implementará. Un diagrama de definición del alcance es un elemento facilitador de la compresión del sistema.

## Definir y Organizar el Equipo de Trabajo

Según sea el alcance del proyecto, se deberán identificar las competencias que deben estar contenidas en el eventual equipo del proyecto, y en función de dichas competencias seleccionar a las personas capacitadas en dichas competencias.

El propósito de definir el equipo de proyecto en esta etapa es, determinar de manera oportuna si la organización cuenta con las personas adecuadas para cumplir los distintos roles que requiere el alcance del proyecto o si dichas personas están disponibles para el proyecto en cuestión. Lo anterior, para resolver de manera temprana la eventual carencia de competencias.

Desde el punto de vista de la organización del equipo, la recomendación es una configuración que contenga roles independientes, en función de cada uno de los factores críticos que deben ser gestionados, la existencia de un Jefe de Proyecto que pueda liderar al equipo y un Sponsor del Proyecto que permita la obtención de recursos, como también la existencia de canales de comunicación frente a la gerencia.

Durante esta etapa de inicialización, no es preciso que el equipo esté completo en relación a los requerimientos del proyecto, puesto que solo se requiere de las personas que permitan llevar a cabo este proceso, el cual culmina con la eventual contratación del proveedor. No obstante, es preciso tener definido cual será la conformación del equipo, ya que ello tendrá que ser informado en el proceso de licitación, lo que permitirá a los eventuales proponentes mejorar sus cubicaciones de esfuerzo.

## Definir la Estrategia de Implementación

Dependiendo de aspectos como la complejidad, el alcance, impacto en el entorno o tamaño, se pueden definir distintas estrategias de implementación. Por ejemplo:

* Un proyecto cuyo alcance en cuanto a funcionalidades es extenso, como también complejo, probablemente requerirá mucho tiempo de análisis y diseño, antes de iniciar su construcción. Por lo tanto, lo recomendable sería una estrategia que divida al proyecto en 2 fases o subproyectos:
  + Fase 1, contratación de un servicio para hacer el análisis y diseño del sistema que se requiere implementar, cuyos entregables o resultado final sean todos los documentos que servirán de base para la eventual construcción del sistema (ej: casos de uso).
  + Fase 2, contratación del servicio de construcción y puesta en marcha del sistema, para lo cual se usará como documentación lo resultante de la Fase anterior.
* Un proyecto de reemplazo de un sistema probablemente requerirá la incorporación de funcionalidades particulares para lograr una integración transitoria o en su defecto un funcionamiento paralelizado. Cualquiera sea el caso, se deberá considerar los respectivos esfuerzos en análisis y diseño para la puesta en marcha del sistema.

Definir la estrategia de implementación en esta etapa permitirá mayor precisión respecto a las estimaciones de plazos y costos.

La estrategia de implementación es una definición que debe estar contenida en las bases técnicas de licitación, puesto que ella también mejorará las cubicaciones de los proponentes.

## Estimar la Planificación y el Presupuesto

Estimar la duración y costos del proyecto, generalmente implica la utilización de supuestos y otro tipo de técnicas que en su conjunto hacen que por definición esta tarea tenga un resultado subjetivo, lo que constituye uno de los primeros riegos que deben ser mitigados.

Para disminuir la subjetividad de estas estimaciones, se puede hacer uso de la experiencia e intereses de los eventuales proponentes, es decir que estimen quienes son los expertos en el área y con base en esos resultados, generar los valores finales respecto a los plazos y costos del proyecto.

Lo indicado anteriormente, es una práctica que actualmente se conoce como “RFI”[[4]](#footnote-4) (Request For Information), la cual consiste en solicitar a los proveedores información respecto a sus capacidades.

Para estos fines, lo primero es buscar en el mercado los proveedores más adecuados para el proyecto, contactarlos y obtener su aceptación respecto al RFI. Logrado lo anterior, a cada proveedor se le deberá entregar todas las definiciones documentadas del proyecto (Alcance, Equipo de Trabajo, Estrategia de Implementación).

Todas las respuestas deben ser analizadas y contrastadas, de tal manera de identificar cuáles son los atributos y valores comunes o las tendencias en las estimaciones. Dichos valores, son los que se deben usar como base para respaldar la estimación de los plazos y costos del proyecto.

## Especificaciones Técnicas (Bases Técnicas de Licitación)

Las especificaciones técnicas del proyecto, constituye el documento más relevante desde el punto de vista del producto resultante esperado. Dicho documento, constituirán las bases técnicas que se usarán durante el proceso de licitación, las cuales también formarán parte del eventual contrato de servicio.

Un problema recurrente durante la ejecución de proyectos informáticos es, que el producto entregado por el proveedor no es el esperado por la organización, ya sea porque faltan elementos o los existentes difieren de lo requerido originalmente. Cualesquiera sean las razones, las especificaciones técnicas es una de las herramientas que ayudará a resolver si las diferencias, son responsabilidad del proveedor, por haber omitido aspectos requeridos; o son responsabilidad de la organización, por haber omitido requerimientos relevantes o haber sido ambiguo en la definición de estos.

A continuación, recomendaciones para la elaboración de las especificaciones técnicas:

### Estructurar el Documento antes de Construirlo

Diseñar el índice del documento, permitirá establecer el orden en que deben ser expuestos los contenidos, e identificar aquellos que son imprescindibles para que las especificaciones tengan coherencia en su conjunto. Se recomienda estructurar el documento, de tal manera que primero se expongan las definiciones generales y se concluyan con las más específicas.

### Contenido del Documento

El documento debe contener a lo menos los siguientes puntos:

* Definiciones generales, glosario de términos y abreviaciones
* Descripción de la situación actual, como impacta en el negocio la ausencia del sistema o la necesidad de reemplazar el existente.
* Detallar recursos técnicos con los que se cuentan para el desarrollo e implementación del proyecto. Por ejemplo: servidores, sistemas operativos, bases de datos, servidores de aplicación, configuración de la red.
* Identificar políticas de la organización, que puedan condicionar la implementación del sistema. Por ejemplo, integración con sistemas de autenticación de usuarios, compatibilidad con sistemas operativos, lenguajes de programación, horarios de trabajo.
* Definición del alcance del proyecto, para lo cual se debe tomar como base lo documentado a través del punto “4.2 Definir el Alcance del proyecto” de este manual, incluyendo además los siguientes puntos:
* ***Alcance Geográfico***: Físicamente donde estará en funcionamiento el producto.
* ***Localización:*** Idioma en que debe ser desarrollado, normativas legales que debe cumplir, moneda en que se deben manejar los valores, etc.
* ***Usuarios Finales:*** Cantidad de personas que operarán el producto, idealmente categorizados. Por ejemplo, usuarios que ingresan información, usuarios que consultan información, administradores.
* ***Alcance de herramientas de desarrollo:*** Identificar las herramientas que se requiere sean utilizadas o en su defecto las herramientas que se admiten sean utilizadas, como también las que no se admiten. Por ejemplo, no utilizar Frameworks[[5]](#footnote-5) Propietarios[[6]](#footnote-6), versión del servidor de aplicaciones, velocidad de la red.
* ***Propiedad de los códigos fuentes:*** En el caso de desarrollo a la medida, se debe indicar explícitamente que todo lo construido será de propiedad de la organización y que los códigos fuentes deben ser entregados toda vez que se haga una entrega total o parcial del producto.
* ***Alcance Funcional:*** Enumerar y describir todas las funcionalidades y componentes que serán parte del producto que se desarrollará. La descripción debe ser general y resumida, pero suficiente para comprender el alcance de la misma.
* Descripción general del proyecto. Este es un capítulo completo del documento, en donde se exponen todas las definiciones y requerimientos que dan forma al producto que debe ser construido. Para ejemplificar su contenido, considerar lo siguiente:
* Si es un sistema contable, entonces definir si los cierres contables serán mensuales, semestrales o todos los anteriores. Tipos de comprobantes a través de los cuales se ingresarán los movimientos contables, tipo de cuentas contables y características de las mismas.
* Si es la implementación de un servicio de correo electrónico, entonces definir: formato de denominación de las casillas de los usuarios, cuantos dominios se necesitan administrar, control de SPAM y virus.
* Si existen estados de negocio de algún componente, entonces definirlos, denominarlos, describirlos y acotarlos. Incluir un diagrama de transición entre los distintos estados, junto a su respectiva descripción.
* Definición de los módulos. Cuando se trata de un sistema informático desarrollado a la medida, entonces definir los módulos a través de los cuales se organizarán las funcionalidades. Incluir un diagrama de integración de los módulos y describirlo. En caso de que el proyecto sea la compra o implementación de un producto existente en el mercado, entonces definir los módulos que se necesitan, con el propósito que el proponente pueda homologarlos respecto a los que contiene su producto. Cualquiera sea el caso, para cada módulo se debe indicar el conjunto de funcionalidades que le corresponde, en función de las definidas en el alcance del proyecto.
* Definición y descripción por Módulo. Para cada módulo generar un capítulo, donde se describa en detalle cada una de las funcionalidades que debe contener. Dichas descripciones deben ser consistentes con las expuestas en el alcance del proyecto y además contener información que aporte a definir el comportamiento esperado. Aquí es donde se detalla al máximo lo que se requiere del producto, por ejemplo, si se necesita de un informe de gestión, entonces definir el formato de presentación, columnas que debe contener, que usuarios lo pueden emitir, cuando se puede emitir, etc.

### Definiciones sin Ambigüedades y Acotadas

Toda definición expuesta en el documento debe ser redactada de tal manera que no existan segundas interpretaciones de la misma, puesto que es preciso garantizar que el eventual proveedor implemente o cumpla correctamente lo definido. De lo contrario, se agrega el riesgo respecto a obtener un producto diferente a lo requerido, puesto que interpretaciones de parte del proveedor afectaran el resultado final. Para ejemplificar lo anterior, a continuación, se presenta una definición ambigua, sus posibles interpretaciones y consecuencias en el proyecto.

* Definición: *“El proponente deberá contar con su propio ambiente de QA, de tal manera que las liberaciones que sean recibidas por ZOFRI S.A., ya estén probadas en el ambiente de Q&A del proponente.”*
* Interpretación 1: El proponente puede tener un solo ambiente en el cual hacer el desarrollo y el QA, ya que no se indica que el ambiente de QA debe ser único y exclusivo para ese propósito.
* Consecuencia: El producto se puede certificar en un ambiente inestable, debido a las modificaciones propias del desarrollo.
* Interpretación 2: El proponente puede probar el producto en su ambiente de QA, pero no certificar que el mismo funcione correctamente, ya que se indica que el requisito es que esté validado, lo que no implica funcionamiento correcto y estable.
* Consecuencia: Al no haber obligación de entregar un producto estable, es posible recibir uno cuya cantidad de errores impidan su uso por parte de los usuarios finales.

Otro requisito de las definiciones es que deben acotar o establecer cuáles son los límites de los requerimientos, y en el evento que dichos límites no existan o no estén disponibles, entonces indicar que al inicio del proyecto se deberá hacer el respectivo análisis para acotar la definición. Si el alcance de una definición no está acotado, entonces el proponente al momento de dimensionar su esfuerzo puede cometer el error de sobredimensionar sus costos, ya que su diseño inicial considerará características que podrían no ser necesarias para el proyecto. Para ejemplificar lo anterior, a continuación, se presenta una definición sin acotar y su posible consecuencia en el proyecto:

* Definición: *“Los documentos pueden tener los siguientes estados: Borrador, Aprobado, Rechazado, Eliminado, etc.”*
* Consecuencia: El proponente considerará que la solución requiere que los estados de los documentos sean dinámicos y probablemente ofrecerá la incorporación de un Workflow.

En el evento que la definición esté intencionalmente sin acotamiento, puesto que se requiere que la funcionalidad permita la configuración de nuevos elementos o la desactivación de los mismos, se debe ser explícito respecto al deseable y eventualmente definir el tipo de solución que se espera obtener. Por ejemplo, si para la definición presentada anteriormente, efectivamente la organización requiere de un Workflow[[7]](#footnote-7), entonces debe ser indicado explícitamente en la definición, puesto que el proponente también podría ofrecer un desarrollo a la medida, que permita obtener el mismo resultado final.

## Bases de Licitación Administrativas

## Proceso de Licitación

## Contratación

# Prácticas: Dirección del Proyecto

## Comité de Proyecto

## Comité Ejecutivo

## Establecer Responsables por Factor Crítico

## Generar y Controlar Métricas de Medición de Estados

## Equilibrar Factores en Función del Impacto

## Actuar en consecuencia a la situación actual

## Documentar Acuerdos

# Prácticas: Planificación

## Incluir todas las actividades

## Considerar horas efectivas de producción

## Dimensionar en función de la capacidad del Recurso

## Establecer Hitos de Aceptación

## No ejecutar actividades que no estén planificadas

## Controlar periódicamente los avances

## Ajustar en función de la situación actual

## Planificar y cuantificar las Horas Extras

## Incluir todos los Gastos

# Prácticas: Aseguramiento de Calidad

## Filtrar y Revisar la documentación

## Definir Criterios de Liberación

## Definir Criterios de Aceptación

## Definir un Plan de Pruebas

## Definir Índices de Medición de la Calidad

## Medir y Controlar las Pruebas

## Medir y Corregir los Defectos

# Prácticas: Personas

## Definir Roles y Responsabilidades

## Capacitar y Preparar

## Seleccionar las Personas adecuadas

## Equipar al equipo

## Mantener al equipo informado

## Dar sentido a las tareas y decisiones

## Establecer instancias de Retroalimentación

## Ejecutar reuniones cortas y efectivas

# Prácticas: Gestión de Riegos

1. PMBOK = Project Management Body Of Knowledge [↑](#footnote-ref-1)
2. CMMI = Capability Maturity Model Integration [↑](#footnote-ref-2)
3. Big Bang!: Estrategia de puesta en producción de un sistema, que implica dar de baja un sistema antiguo, en el mismo instante en que inicia la producción con el nuevo sistema. [↑](#footnote-ref-3)
4. RFI: Sigla de la frase en inglés “Request for Information”, cuya traducción es “Solicitud de Información” [↑](#footnote-ref-4)
5. Framework: También conocido como Librería, corresponde a una herramienta construida con el propósito de facilitar la construcción de otras herramientas y/o sistemas. [↑](#footnote-ref-5)
6. Propietario: Término usado para calificar como exclusivo un componente. [↑](#footnote-ref-6)
7. Worflow: Es una herramienta que permite configurar dinámicamente el flujo de entidades, haciéndolas pasar por distintos estados. [↑](#footnote-ref-7)