

MEMORIA DE PROYECTO

OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD FINANCIERA PEOPLE.BANK

Pablo Collada Pulido

- Mayo 2011 -





ÍNDICE

1. Historial de Revisión del Documento	pág. 4
2. Acta del Proyecto	pág. 5
2.1. Descripción del Proyecto	pág. 5
2.2. Propósito General y Justificación del Proyecto	pág. 5
2.3. Condiciones Contractuales	pág. 5
2.4. Necesidades y expectativas identificadas en los participantes	pág. 6
2.5. Nivel de autoridad concedido al jefe del proyecto	pág. 6
2.6. Identificación e influencia de los participantes	pág. 7
2.7. Organizaciones funcionales implicadas	pág. 7
2.8. Restricciones e Hipótesis	pág. 8
2.9. Caso de negocio	pág. 8
2.10. Resumen de la planificación de hitos	pág. 9
2.11. Resumen del presupuesto	pág. 10
3. Enunciado del Alcance	pág. 11
3.1. Objetivos del Proyecto	pág. 11
3.2. Descripción del Producto	pág. 11
3.3. Entregables	pág. 12
3.4. Límites del Alcance del Proyecto	pág. 13
3.5. Criterios de Aceptación del Producto	pág. 13
3.6. Restricciones e hipótesis	pág. 14
3.7. Identificación Inicial de Riesgos	pág. 14
3.8. Equipo del Proyecto Inicial	pág. 15
3.9. Cronograma de Hitos	pág. 16
3.10. Estimación de Costes y Limitaciones de Presupuesto	pág. 17
3.11. Gestión de la Configuración y Control de Cambios	pág. 17



4. WBS	pág. 18
4.1. Estimación de coste y tiempo de actividades	pág. 19
4.2. Asignación de Recursos	pág. 21
4.3. RAM	pág. 21
4.4. Organigrama	pág. 21
5. Cronograma	pág. 22
6. Presupuesto	pág. 22
7. Lista de Riesgos Identificados y Planes de Respuesta	pág.
8. Plan de Management	pág.
9. Plan de Gestión de Riesgos	pág.
10. Alcance	pág.
11. Plan de gestión del Tiempo	pág.
12. Plan de Gestión de Costes	pág.
13. Plan de Gestión de Calidad	pág.
14. Plan de Gestión de Personal	pág.
15. Plan de Gestión de Comunicaciones	pág.
16. Plan de Gestión de Adquisiciones	pág.



HISTORIAL DE REVISIÓN DEL DOCUMENTO

Versión	Fecha	Descripción
0.1	12/05/2011	- Creación del Plan de Management



ACTA DEL PROYECTO

Descripción del Proyecto

El presente proyecto propone la mejora de los sistemas de acceso, control y management de la información del grupo financiero People.Bank a través de la creación e implantación de herramientas que mejoren la calidad del servicio y el acceso a la información, y así prepararlo para la fusión con el grupo bancario BrasilBank.

Propósito general y justificación del proyecto

La urgente realización de un proyecto de éstas características está justificada con la falta de organización, soporte y mala resolución de las incidencias en la empresa People.Bank, que ha firmado una fusión con el grupo bancario BrasilBank y necesita cubrir todas estas incidencias antes de llevar a cabo el acuerdo de unión.

El propósito general del proyecto es cubrir esta serie de carencias en la empresa aportando unos procedimientos de soporte coherentes, niveles de servicio de negocio y TI constituidos y clarificados, mejoras en el inventario de activos HW y SW, y una mejora en el sistema de resolución de incidencias que vendrá recogida en un aumento del control.

Con esto se conseguirá una mejora notable en los sistemas de acceso, control y gestión de la información, que además tienen que estar bien preparados para las posibles incidencias y cambios propios de una fusión de éstas características.

Condiciones contractuales

El proyecto tiene una restricción fuerte en cuando a su duración, que es de 9 meses. No se puede retrasar ni un solo día. Para entonces, el sistema tiene que estar implementado y el personal usuario de procesos y herramientas perfectamente formado.

El presupuesto es negociable con el negocio, pero es preciso justificar todos y cada uno de los gastos.

El estándar de calidad definido es que durante los tres primeros meses no se puede producir ninguna incidencia crítica en el sistema (que impida su funcionamiento total), y no más de 20 incidencias no críticas (el programa funciona, pero con algún defecto). El tiempo de resolución de dichas incidencias queda fijado en 2 días.



Necesidades y expectativas identificadas en los participantes

La entidad People.Bank es el mayor participante en el ejercicio que cubre el proyecto en cuestión ya que posee el mayor número de necesidades como son:

- Definición de unos procesos de soporte coherente siguiendo ITIL.
- Definición de un catálogo de servicios de negocio y de servicios de TI, y un proceso que permita su mantenimiento.
- Diseño y desarrollo de una herramienta software que implemente los procedimientos previamente definidos.
- Parametrización de una herramienta comercial software para el inventario de los activos HW y SW distribuidos geográficamente prestando especial atención a la CMDB.
- Obtención de sistema de resolución de incidencias eficiente.

Por otra parte las expectativas de la otra entidad BrasilBank, son principalmente un óptimo cierre del ejercicio de fusión con el cliente.

En cuanto al equipo encargado de llevar a cabo el proyecto en el cliente, pueden existir algunas necesidades individuales en las condiciones de trabajo pero el clima en general es bueno. La expectativa común es cumplir con los acuerdos preestablecidos y llevar a cabo eficazmente todas las tareas recogidas en este documento.

Nivel de autoridad concedido al jefe del proyecto

Mediante este documento se otorga la máxima autoridad a D. Pablo Collada Pulido, Jefe de Proyecto, sobre el que recaerá toda la responsabilidad de cumplir cada uno de los puntos descritos en este documento con la mayor eficacia posible.



Identificación e influencia de los participantes

Los principales participantes o interesados en el proyecto (*stakeholders*) son:

- Cliente: Banco BB
- Director de la compañía INTERBANK
- Director de Ingeniería
- Proveedores y Subcontratas
- Jefe de Proyecto
- Equipo de Proyecto



- Consultor de procesos especializado en ITIL
- Administrador de BBDD experto
- Analista experto
- Programador senior 1
- Programador senior 2
- Programador junior
- Diseñador web junior
- Becario

Organizaciones funcionales implicadas

- Banco People.Bank : cliente y una de las partes en la fusión.
- Banco BrasilBank: la otra parte en la fusión.
- Subcontratas de personal en caso de que sea necesario.
- Proveedor A, que ayudará al cliente con el módulo que debe implementar los procedimientos de soporte basados en ITIL, ya que el personal en plantilla no tiene capacidad para ello.



Restricciones e Hipótesis

Antes de poner en marcha el proyecto debemos hacer constancia de las restricciones que tenemos y que podrían afectar al desarrollo de la planificación. Además de las restricciones económicas, temporales y de calidad vistas en el apartado de “Condiciones contractuales” tenemos las siguientes hipótesis:

- Los activos (PCs, Servidores, Router, Hubs, Impresoras Financieras, Cajeros Automáticos, Puntos de información en red..) se mueven entre localizaciones sin ningún control por parte del departamento de TI. Esto provoca desorientación y lentitud en las tareas.
- El administrador de bases de datos con el que contamos, que es un recurso crítico e indispensable, no se encuentra a gusto en la compañía. Sabemos con certeza que está buscando trabajo, por lo que es necesario plantearse una subcontratación para cubrir sus funciones o una derivación de funciones de un trabajador si fuera posible.
- El director de Ingeniería de nuestra empresa y responsable directo, suele incumplir los compromisos adquiridos con sus jefes de proyecto en cuanto a asignación de recursos, con lo que es bastante probable que sin previo aviso, no retire alguno de nuestros recursos.
- El equipo no tiene capacidad para desarrollar el módulo más importante del sistema el cual debe implementar los procedimientos de soporte basados en ITIL) por lo que será necesario contratar los servicios de un proveedor.

Caso de negocio que justifique el retorno de la inversión

Sabemos que el cliente se encuentra en plena reorganización y que la fusión con el grupo financiero brasileño va a conllevar la duplicidad de múltiples roles, sistemas, herramientas y servicios tecnológicos ofrecidos por el departamento de TI, para ello necesita con urgencia, el inventario de los activos informáticos, esto hace que la fecha fin de entrega sea inamovible y que encontremos un cierto nerviosismo y descontento en nuestros interlocutores en el cliente.

El descontento que crea el caos en el soporte y gestión de la configuración de los activos ha hecho crecer el malestar con el departamento de TI en el negocio, hasta el extremo de plantear en el último consejo de administración la posibilidad de una subcontratación del CAU (Centro de Atención a Usuarios) y de buena parte de los mantenimientos IN-SITU (Los realizados en las sucursales bancarias).

Con las mejoras propuestas el sistema de soporte y gestión de la configuración de los activos dejará de ser un problema para el cliente y además de agilizar y mejorar la calidad del trabajo se ahorrará los gastos de subcontratación del CAU.



Además después de la construcción e implantación de la herramienta SW, el control sobre los activos HW y SW será total dejando atrás el descontrol. El uso del tiempo para la realización de las tareas por parte del departamento de TI será mucho más ágil y efectivo lo que aumentará la eficiencia del trabajo.

Todo este se traduce en ahorro de tiempo y costes por parte del cliente y por supuesto en una mejora en la imagen que da la empresa a su futuro socio el grupo BrasilBank.

Resumen de la planificación de Hitos

HITO	FECHA
Iniciación Terminada	30/05/11
Planificación Terminada	15/06/11
PROD1: Entrega	19/07/11
PROD2: Entrega del documento de requisitos	22/06/11
PROD2: Entrega resultados de análisis	01/07/11
PROD2: Entrega del documento de diseño	25/07/11
PROD2: Entrega inicial	01/08/11
PROD2: Entrega final	08/08/11
PROD3: Entrega del documento de requisitos	15/08/11
PROD3: Entrega resultados de análisis	01/09/11
PROD3: Entrega del documento de diseño	19/09/11
PROD3: Entrega inicial	07/11/11
PROD3: Entrega final	21/08/11
PROD4: Entrega del documento de requisitos	29/11/11
PROD4: Entrega resultados de análisis	13/12/11
PROD4: Entrega del documento de diseño	03/01/12
PROD4: Entrega inicial	31/01/12
PROD4: Entrega final	09/02/12
Ejecución Terminada	09/02/12
Cierre del Proyecto	20/02/12



Resumen del Presupuesto

GASTOS	TOTAL
Recursos Humanos	239.400 €
Adquisiciones Externas	179.925 €
Costes indirectos	57.600 €
Total de Gastos Fijos	476.925 €
Gestión de Riesgos	119.231 €
Total Presupuesto del Proyecto	596.156 €



ALCANCE DEL PROYECTO

Objetivos del Proyecto

El objetivo del proyecto es mejorar la calidad del trabajo y los recursos del cliente mediante mejoras en el sistema de soporte y gestión de la configuración de los activos, y en el control e inventario de los mismos con la creación de herramientas software.

Reducción del número de incidencias y el tiempo de resolución de las mismas

Eliminar por completo el descontrol y el malestar en algunos departamentos de la empresa del cliente con las soluciones propuestas.

Tener todos los objetivos y propuestas que se recogen en este dossier terminadas en un período máximo de 9 meses.

Descripción del Producto

- Definir unos procedimientos de soporte coherentes definidos por las prácticas ITIL (Infraestructura Technology Information Systems) y la norma de calidad de gestión de sistemas informáticos ISO 20.000.
- Definir un catálogo de servicios de negocio y de servicios de TI y un proceso que permita su mantenimiento, evitando así la obsolescencia.
- Diseño y desarrollo de una herramienta SW que permita la implementación y puesta en práctica de los procedimientos previamente definidos.
- Parametrización de una herramienta comercial SW, basada en agentes automáticos, para el inventario de los activos HW y SW, distribuidos por la central y las diferentes sedes bancarias prestando especial atención a la CMDB (Configuration Management Data Base).



Entregables

Los entregables que marcan la consecución del proyecto son los siguientes:

- Documento de definición de procedimientos de soporte coherentes basadas en ITIL.
- Catálogo de servicios de negocio y de servicios de TI.
- Herramienta SW que permita la implementación de los procedimientos previamente definidos.
- Documentación de usuario y código fuente de la herramienta software.
- Licencias y SW de una herramienta comercial SW, basadas en agentes automáticos, para el inventario de los activos HW y SW.
- Parametrización e instalación de la herramienta SW anterior.

Se entregará también la documentación referente a cada una de las fases del ciclo de vida habitual de cada producto:

- Documento de requisitos.
- Resultados del Análisis.
- Documento de Diseño.
- Prototipo del Producto (antes de pruebas).
- Versión final del producto (después de pruebas).

Además en la fase de control se realizarán comprobaciones generales semanalmente y unas comprobaciones específicas el tercer lunes de cada mes de donde se obtendrá un informe de rendimiento compuesto por un control del alcance, costes, cronograma, calidad y riesgos.



Límites del Alcance del Proyecto

El alcance del proyecto incluye única y exclusivamente las siguientes funciones:

- Mejora del sistema de soporte. Para ello se definirán unos procedimientos de soporte coherentes para lo que se seguirán las buenas prácticas mundialmente detectadas conocidas como ITIL (Infraestructura Technology Information Systems).
- Definición de un catálogo de negocio y servicios TI y un proceso que permita su mantenimiento.
- Establecimiento y parametrización de una herramienta software basada en agentes automáticos para el inventario de los activos HW y SW.
- Diseño y desarrollo de una herramienta SW que permita la implementación y puesta en práctica de procedimientos previamente definidos.

Criterios de Aceptación del Producto

Los criterios de aceptación del producto son los siguientes:

- Los productos deben entregarse en el tiempo indicado.
- Cada una de las fases de las que consta el proyecto debe cumplir con todos los requisitos recogidos en la fase de *Toma de Requisitos* y debe desempeñar todas las funcionalidades que fueron firmadas en el contrato.
- Los entregables de cada fase de la producción deben ser aprobados por el cliente y el jefe del proyecto.



Restricciones e hipótesis

Antes de poner en marcha el proyecto debemos hacer constancia de las restricciones que tenemos y que podrían afectar al desarrollo de la planificación. Además de las restricciones económicas, temporales y de calidad vistas en el apartado de “Condiciones contractuales” tenemos las siguientes hipótesis:

- Los activos (PCs, Servidores, Router, Hubs, Impresoras Financieras, Cajeros Automáticos, Puntos de información en red..) se mueven entre localizaciones sin ningún control por parte del departamento de TI. Esto provoca desorientación y lentitud en las tareas.
- El administrador de bases de datos con el que contamos, que es un recurso crítico e indispensable, no se encuentra a gusto en la compañía. Sabemos con certeza que está buscando trabajo, por lo que es necesario plantearse una subcontratación para cubrir sus funciones o una derivación de funciones de un trabajador si fuera posible.
- El director de Ingeniería de nuestra empresa y responsable directo, suele incumplir los compromisos adquiridos con sus jefes de proyecto en cuanto a asignación de recursos, con lo que es bastante probable que sin previo aviso, no retire alguno de nuestros recursos.
- El equipo no tiene capacidad para desarrollar el módulo más importante del sistema el cual debe implementar los procedimientos de soporte basados en ITIL) por lo que será necesario contratar los servicios de un proveedor.

Identificación Inicial de Riesgos

Los riesgos detectados son los siguientes:

- El proyecto tiene una restricción fuerte en cuanto a su duración. No se puede retrasar ni un solo día.
- Existe un malestar hacia el departamento de TI en el negocio.
- Es muy posible que encontremos un cierto nerviosismo y descontento de nuestros interlocutores en el cliente.
- El Administrador de Bases de Datos, que es un recurso crítico e indispensable para el proyecto, no se encuentra cómodo en nuestra compañía y está buscando trabajo.
- El Director de Ingeniería de nuestra empresa, responsable directo, suele incumplir los compromisos adquiridos con sus jefes de proyecto en cuanto a asignación de recursos, con lo que es bastante probable que, sin previo aviso, nos retire alguno de nuestros recursos antes de que el proyecto finalice.
- Existe un 5% de probabilidades de que los entregables del proveedor A para implementar los procedimientos de soporte basados en ITIL se retrasen.



Equipo del Proyecto Inicial

Contamos con un equipo de 8 personas dedicadas a tiempo completo:

- Consultor de procesos especializado en ITIL
- Administrador de BBDD experto
- Analista experto
- Programador senior 1
- Programador senior 2
- Programador junior
- Diseñador web junior
- Becario

Se contratará a un tercer programador senior para la fase de ejecución del producto debido a la alta carga de trabajo con las herramientas SW que hay que diseñar.



Cronograma de Hitos

HITO	FECHA
Iniciación Terminada	30/05/11
Planificación Terminada	15/06/11
PROD1: Entrega	19/07/11
PROD2: Entrega del documento de requisitos	22/06/11
PROD2: Entrega resultados de análisis	01/07/11
PROD2: Entrega del documento de diseño	25/07/11
PROD2: Entrega inicial	01/08/11
PROD2: Entrega final	08/08/11
PROD3: Entrega del documento de requisitos	15/08/11
PROD3: Entrega resultados de análisis	01/09/11
PROD3: Entrega del documento de diseño	19/09/11
PROD3: Entrega inicial	07/11/11
PROD3: Entrega final	21/08/11
PROD4: Entrega del documento de requisitos	29/11/11
PROD4: Entrega resultados de análisis	13/12/11
PROD4: Entrega del documento de diseño	03/01/12
PROD4: Entrega inicial	31/01/12
PROD4: Entrega final	09/02/12
Ejecución Terminada	09/02/12
Cierre del Proyecto	20/02/12



Estimación de Costes y Limitaciones de Presupuesto

GASTOS	TOTAL
Recursos Humanos	239.400 €
Adquisiciones Externas	179.925 €
Costes indirectos	57.600 €
Total de Gastos Fijos	476.925 €
Gestión de Riesgos	119.231 €
Total Presupuesto del Proyecto	596.156 €

Gestión de la Configuración y Control de Cambios

Ante una petición de cambio o ante un cambio necesario detectado por el equipo de trabajo, se deberán seguir los siguientes pasos:

1. En el caso de que el cambio sea propuesto por el cliente, estudiar la necesidad real de realizar ese cambio.
2. Si el cambio se considera necesario por parte del Jefe de Proyecto se analizará el impacto del cambio sobre la planificación ya realizada del proyecto.
3. Se presentará el cambio con el análisis ya realizado a un comité de control de cambios donde se dará el visto bueno a la realización de ese cambio con las modificaciones sobre la planificación que sean necesarias.
4. Se modificará la planificación y se acometerá el cambio si este ha sido aprobado.

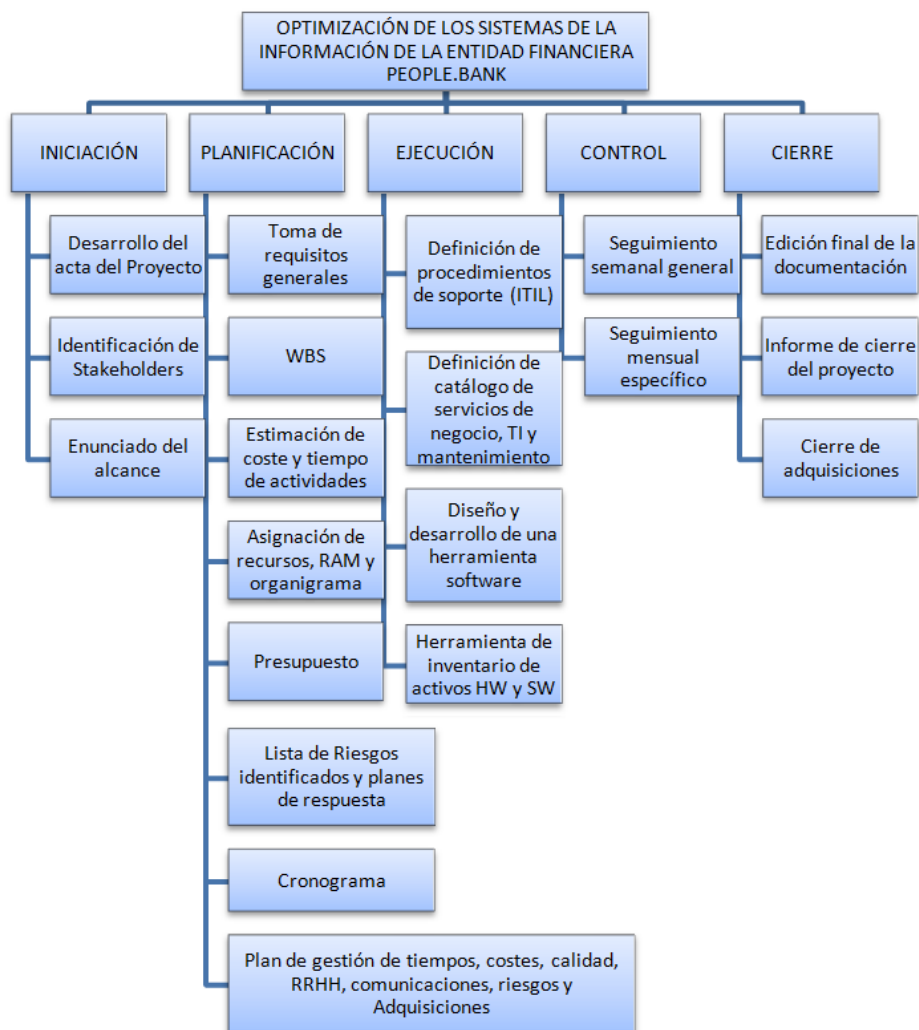


WBS

Dado que el WBS es demasiado grande, se incluye en un hipervínculo más abajo, el gráfico que sigue es la versión simplificada:



WBS (SIMPLIFICADO)





Estimación de coste y tiempo de actividades

TAREAS	TIEMPO	COSTES
INICIACIÓN	11 días	
Desarrollo de Acta del Proyecto	5 días	
Estudio preliminar del Proyecto	3 días	
Aceptación	1 días	
Aprobación del Acta de constitución	1 días	
Identificación de Stakeholders	2 días	
Enunciado del Alcance	4 días	
HITO: INICIACIÓN TERMINADA	0 días	
PLANIFICACIÓN	12 días	
Toma de Requisitos generales	4 días	
WBS	1 días	
Estimación de coste y tiempo de actividades	2 días	
Asignación de recursos, RAM y organigrama	1 días	
Presupuesto	1 días	
Lista de riesgos identificados y planes de respuesta	2 días	
Cronograma	2 días	
Plan de Gestión de Alcance	1 días	
Plan de Gestión de Tiempos	1 días	
Plan de Gestión de Costes	1 días	
Plan de Gestión de Calidad	1 días	
Plan de Recursos Humanos	1 días	
Plan de Gestión de Comunicaciones	1 días	
Plan de Gestión de Riesgos	1 días	
Plan de Gestión de Adquisiciones	1 días	
HITO: PLANIFICACIÓN TERMINADA	0 días	
EJECUCIÓN	171 días	
Definición de procedimientos de soporte (ITIL)	24 días	
Proveedor A (Subcontratación)	24 días	
Seguimiento específico por Consultor de Procesos	24 días	
HITO: PROD1: Procedimientos de soporte. Entrega	0 días	
Definición del catálogo de servicios de negocio, TI y mantenimiento	38 días	
Toma de requisitos	5 días	
Entrevista con el cliente	3 días	
Elaboración de la lista de requisitos	5 días	
HITO: PROD2: Entrega del documento de requisitos	0 días	
Análisis	8 días	
Recopilación de elementos del catálogo	8 días	
Definición de casos de uso y clases de análisis	4 días	
HITO: PROD2: Entrega resultados de análisis	0 días	
Diseño	15 días	
Diagramas de diseño	10 días	
Diseño de interfaz	5 días	
HITO: PROD2: Entrega del documento de diseño	0 días	
Desarrollo	15 días	
Desarrollo de interfaz y módulos	15 días	
HITO: PROD2: Entrega del catálogo de servicios. Entrega inicial	0 días	
Pruebas	5 días	



Pruebas unitarias	3 días	
Pruebas globales	2 días	
HITO: PROD2: Entrega del catálogo de servicios. Entrega final	0 días	
Diseño y desarrollo de una herramienta SW	75 días	
Toma de requisitos	5 días	
Entrevista con el cliente	3 días	
Elaboracion de la lista de requisitos	5 días	
HITO: PROD3: Entrega del documento de requisitos	0 días	
Análisis	13 días	
Definición de casos de uso y clases de análisis	13 días	
HITO: PROD3: Entrega resultados de análisis	0 días	
Diseño	17 días	
Diagramas de diseño	8 días	
Diseño de interfaz	15 días	
HITO: PROD3: Entrega del documento de diseño	0 días	
Desarrollo	45 días	
Desarrollo de interfaz y módulos	45 días	
HITO: PROD3: Entrega De herramienta software. Entrega inicial	0 días	
Pruebas	10 días	
Pruebas unitarias	6 días	
Pruebas globales	4 días	
HITO: PROD3: Entrega de herramienta software. Entrega final	0 días	
Herramienta de inventario de activos HW y SW	58 días	
Toma de requisitos	6 días	
Entrevista con el cliente	3 días	
Elaboracion de la lista de requisitos	6 días	
HITO: PROD4: Entrega del documento de requisitos	0 días	
Análisis	10 días	
Localización de los activos HW y SW	5 días	
Análisis específico de la CMDB	5 días	
Definición de casos de uso y clases de análisis	10 días	
HITO: PROD4: Entrega resultados de análisis	0 días	
Diseño	15 días	
Diagramas de diseño	10 días	
Diseño de interfaz	10 días	
HITO: PROD4: Entrega del documento de diseño	0 días	
Desarrollo	30 días	
Desarrollo de interfaz y módulos	20 días	
Parametrización y personalización	20 días	
HITO: PROD4: Herramienta de inventario de activos HW y SW. Entrega inicial	0 días	
Pruebas	7 días	
Pruebas unitarias	4 días	
Pruebas globales	3 días	
HITO: PROD4: Herramienta de inventario de activos HW y SW. Entrega final	0 días	
HITO: EJECUCIÓN TERMINADA	0 días	
CONTROL	168 días	
Seguimiento semanal general	168 días	
Seguimiento mensual específico	154 días	
CIERRE	154 días	
Edición final de la Documentación	4 días	
Informe de Cierre del Proyecto	154 días	



Cierre de Producto 1	2 días	
Cierre de Producto 2	2 días	
Cierre de Producto 3	2 días	
Cierre de Producto 4	2 días	
Cierre de Proyecto	5 días	
Cierre de Adquisiciones	3 días	
HITO: Cierre del Proyecto	0 días	

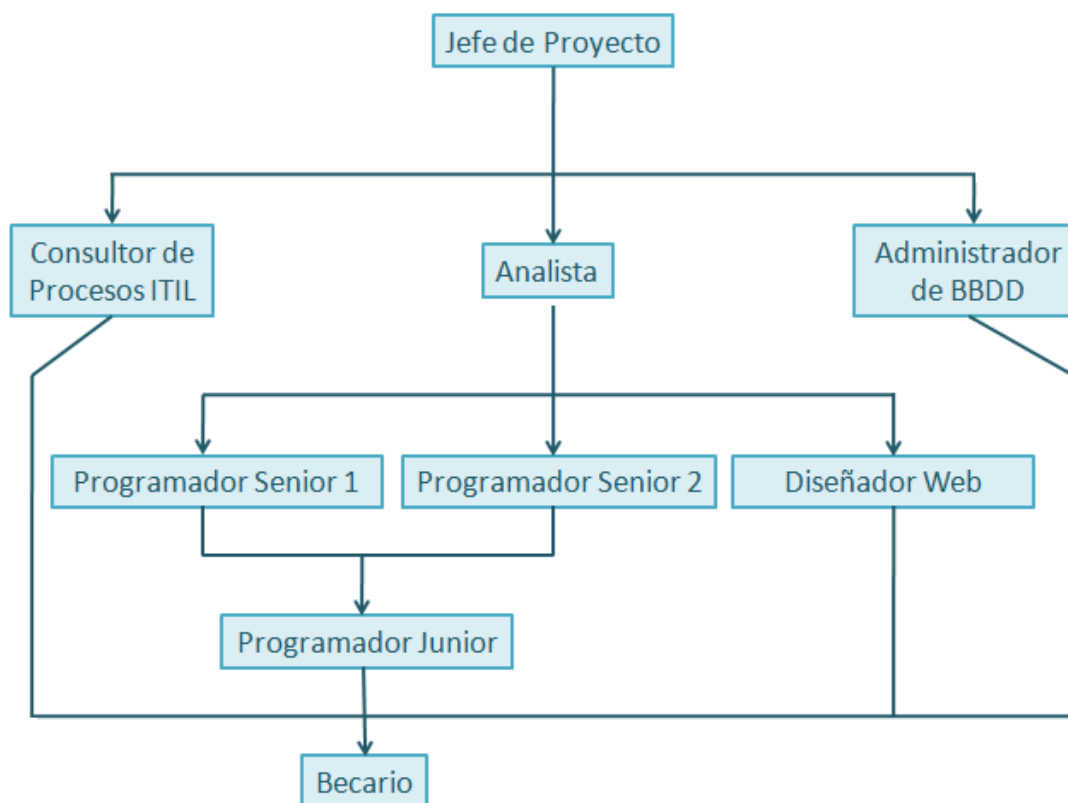
Asignación de Recursos

RAM

Organigrama



ORGANIGRAMA





CRONOGRAMA



Cronograma.mpp

PRESUPUESTO



Presupuesto.xlsx