

Planificación en proyectos de Infraestructura Tecnológica: Un caso con IMPERA

El contexto actual ha demostrado la importancia que conlleva el desarrollo de proyectos de infraestructura tecnológica y comunicaciones, en un escenario que hace frente a una pandemia con impactos evidentes en todas las actividades que solían ser presenciales. Javier Silva, Consultor de Proyectos, cuenta con una sólida experiencia en la implementación de herramientas de planificación en proyectos y ha formado parte de un equipo especialista en tecnologías de la información y comunicaciones durante el diseño y despliegue de una solución que precisamente apunta a satisfacer una necesidad clave de la industria en el último tiempo: facilitar la comunicación de sus colaboradores mediante herramientas digitales intuitivas, sin importar si están en la oficina, en su o en algún otro lugar.

¿Qué características destacarías de la planificación en un proyecto de Infraestructura Tecnológica?

Al momento de establecer hitos y objetivos conjuntos, es muy importante contar con una planificación integrada de todos los participantes del proyecto, especialmente para los equipos técnicos que colaboren en la solución, tanto del cliente como del proveedor. Estos equipos son valiosos en el desarrollo de una planificación con baja incertidumbre, ya que pueden realizar una mejor estimación del tiempo real que tomará realizar cada una de las tareas requeridas para cumplir con los hitos del proyecto. Además, tener una visión integral permite también identificar riesgos y/o restricciones para que se puedan gestionar a tiempo, antes que se conviertan en un problema y en un inminente retraso en las entregas de los equipos, especialmente si se motiva a los participantes a que en las instancias de planificación puedan ver “más allá” de las actividades en que se encuentren trabajando, en un horizonte de 4 a 6 semanas.

Por otro lado, a pesar de que a nivel técnico la definición de actividades necesarias puede ser más evidente, con un proyecto que requiere ir de un estado inicial (A) a un estado final (B), es importante tener en cuenta en todo momento cómo los usuarios de la solución la percibirán y utilizarán. Los aspectos asociados a la gestión del cambio y el impacto de la solución en las personas tienen un rol fundamental en el avance del proyecto, estableciendo un clima idóneo para su adopción y posterior operación.

¿Qué herramientas de planificación pueden ser útiles en este tipo de proyectos?

El uso de herramientas *LEAN*, tal como las sesiones *Pull Planning*, permiten estimar a más bajo nivel los requerimientos de cada tarea, logrando que el equipo se comprometa a liberar o gestionar los impedimentos que presente el proyecto al momento de planificar y, por otro lado, facilitan hablar en un único idioma respecto al avance controlado durante las sesiones de seguimiento. Este es un *input* ideal para poner en marcha un seguimiento contextualizado y colaborativo, ya que, al generarse en una instancia colectiva, se visibiliza la confiabilidad al momento de planificar en base a compromisos. Además, es posible detectar inconsistencias en el plan de trabajo que pudieron pasar por alto en instancias de validación anteriores, permitiendo ajustar la estrategia del proyecto

de forma adecuada y considerando los requerimientos para lograr cada uno de los hitos establecidos. Lo interesante fue realizar las sesiones, tanto a nivel presencial en un inicio, como en forma remota, sin presentar dificultades posteriores, esto dado el contexto de teletrabajo por COVID19.



*Sesión Pull Planning con equipo de proyecto.

Otra herramienta útil fue implementar directamente *Last Planner System* (LPS), una metodología que apunta a reducir la variabilidad en la ejecución de los proyectos precisamente apoyándose en generar compromisos confiables a partir de los últimos planificadores y de una planificación más certera a medida que se acerca el momento de concretar las actividades, lo que tiene bastante sentido, de acuerdo con lo comentado en los puntos anteriores. Una reunión de seguimiento y planificación con *Last Planner System* se estructura en tres etapas: primero una revisión de indicadores de desempeño del proyecto y comportamiento del equipo, luego una revisión de actividades e hitos en el mediano plazo para detectar riesgos e impedimentos con anticipación, finalizando con un plan semanal con compromisos de avance del equipo. A quienes tengan interés en conocer más de la metodología LPS, les invito a revisar la nota anterior de nuestro blog y el webinar Lecciones Aprendidas de LPS (<https://youtu.be/Ks40UMDNakM>) organizado en conjunto con CIPYCS y GEPUC, relatado por Luis Fernando Alarcón, director de ambos centros y presidente de GEPRO.

¿Cómo documentaron o dieron trazabilidad a los datos y la información de planificación asociada al proyecto?

Los datos son esenciales para tomar decisiones basadas en información y en este proyecto, IMPERA (<https://impera.cl>) fue la plataforma de planificación y control de actividades de bajo nivel utilizada por los equipos, complementando las sesiones de seguimiento y planificación con LPS. IMPERA permitió un acompañamiento continuo al plan de trabajo a nivel global establecido por los colaboradores del proyecto durante el *Pull Planning/Pull Session*, además de llevar el *backlog* (lista)

de restricciones, el registro de Causas de No Cumplimiento (CNC) para impulsar la mejora continua como una buena práctica, además de entregar los indicadores tradicionales de desempeño del proyecto. Cuantificar el comportamiento del equipo mediante indicadores de comportamiento es un punto clave para cualquier participante en la gestión del proyecto que tenga interés en complementar los KPI de una PMO tradicional. Adicional a las CNC, otro buen ejemplo es el Porcentaje de Cumplimiento de Restricciones o PCR, un indicador precursor que semana a semana permite determinar si los equipos logran destrabar los impedimentos de próximas actividades. Esto permite reasignar o redistribuir tareas de gestión oportunamente, con el fin de evitar que una actividad planificada deba postergarse; se debe apuntar a mantener este indicador sobre un 60%, permitiendo generar planes de trabajo alineados con los objetivos del proyecto. Todos los datos sobre la gestión de compromisos e impedimentos pueden ser trazados/controlados/seguídos directamente en IMPERA.

¿Cómo se abordan las decisiones de planificación en el proyecto para que no ralenticen el avance?

Existe la necesidad de contar con un gobierno definido, es decir, el equipo debe contar con roles y responsabilidades de conocimiento transversal en el proyecto, para definir y canalizar cualquier requerimiento. ¿Quién puede modificar el alcance? ¿Quién define los plazos? ¿Quién aprueba un cambio diseño? Estas responsabilidades deben ir acompañadas de una dedicación adecuada para no limitar el avance de las actividades contempladas en los planes de trabajo y es un punto de partida importante para canalizar las decisiones que se requieran durante su desarrollo.

Es necesario también mantener un ritmo ágil en la gestión de actividades y evitar una planificación rígida sujeta a interminables controles de cambio que no permitan estimar oportunamente el término del proyecto. Los proyectos de infraestructura tecnológica suelen ajustar aspectos de diseño y configuraciones, aun cuando el despliegue de equipos físicos ya está en marcha. En este aspecto IMPERA nuevamente toma protagonismo en sesiones de planificación y seguimiento, al permitir fácilmente generar una estrategia adecuada y que permita reducir desviaciones del proyecto sin una modificación de alcance, costos o plazos, respondiendo oportunamente a las observaciones y ajustes que realicen los equipos de ingeniería y diseño.

Concluimos esta columna invitándolos a preguntarse y comentar cómo está la salud de sus proyectos actualmente. ¿Estoy midiendo indicadores adecuados? ¿hay un gobierno definido en mi proyecto? ¿conozco las causas de incumplimiento? ¿Está impactando la satisfacción de mi equipo en el desempeño del proyecto? Desde GEPRO te ayudamos con un Health Check para apoyar la gestión de tu proyecto. ¡Contáctanos en contacto-impera@impera.cl o por mensaje directo en cualquiera de nuestras redes!



*Software IMPERA basado en Last Planner System.