

## Contenido

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| G01 - Auditoría de un Proyecto en Curso. ....                                 | 2  |
| G02 - Desarrollo de Planes de Proyecto.....                                   | 3  |
| G03 - Evaluación de Riesgos.....                                              | 4  |
| G04 - Servicios de Evaluación Post-Proyecto .....                             | 5  |
| A01 - Consultoría en Dirección de Proyectos o Planificación de Paradas.....   | 7  |
| A02 - Análisis y Optimización de Procesos.....                                | 8  |
| A04 - Implementación de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).....            | 9  |
| A05 - Implementación de Procesos de Monitoreo y Control – Proyecto Ágil ..... | 10 |

## G01 - Auditoría de un Proyecto en Curso.

Consiste en realizar una auditoría con una herramienta de medición de madurez de Prácticas y de Gestión para determinar cuantitativamente el cumplimiento del modelo actual de gestión de un proyecto en ejecución comparado contra las mejores prácticas recomendadas en el PMBOK.

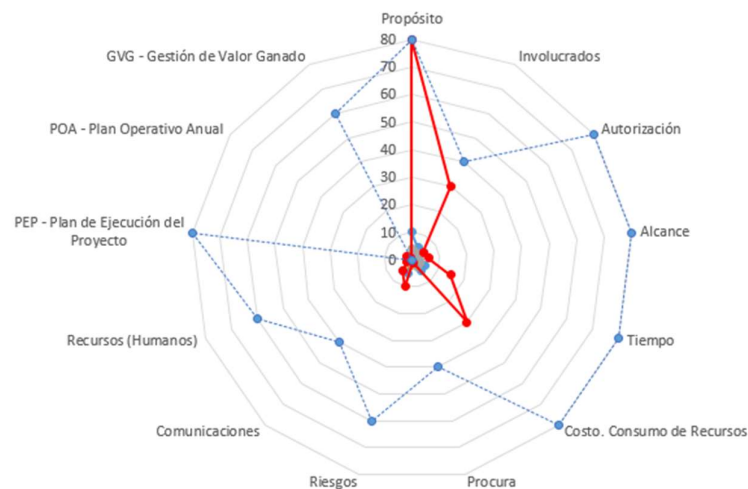
Intenta responder a la pregunta ¿Estamos gestionando TODO lo que tenemos que gestionar? ¿Hay faltantes en nuestra gestión?.

Se generarán reportes en estructura de desglose de procesos y gráficos con la evaluación cuantitativa en varios aspectos:

- Dominios de Desempeño
- Áreas de Conocimiento (la base)
- Grupos de Proceso
- Identificación de GAPs de gestión

La organización será capaz de determinar si los procesos aplicados al proyecto en curso cumplen sus expectativas:

|    | EDT | Task Name                                  | Grupo Proc | Entregable                                   | 7e Dominio de Desemp | Calif Existenc | Calif Madurez, Si Existe | Calif Nivel Gest | Ptos Existe | Ptos Madurez | Ptos Nivel | Ptos Nivel de Gest | Obj Nivel de Gest | Reg |
|----|-----|--------------------------------------------|------------|----------------------------------------------|----------------------|----------------|--------------------------|------------------|-------------|--------------|------------|--------------------|-------------------|-----|
| 1  |     | 1 PM4R - Project Management for Results    |            |                                              |                      |                |                          | -                | 46          | 20           | 24         | 188                | 0                 |     |
| 2  | ✓   | 1.1 Propósito                              | 1 Inicio   | Matriz de Resultados o Beneficios            | 3 Enfo-CdV           | L              | E                        | Q                | 10          | 2            | 4          | 80                 | 80                |     |
| 3  |     | 1.2 Involucrados                           | 1 Inicio   | Matriz de involucrados                       | 1 Interes            | PECE           | E                        | C                | 5           | 2            | 3          | 30                 | 40                |     |
| 4  | ✓   | 1.3 Autorización                           | 1 Inicio   | Acta de Constitución                         | 3 Enfo-CdV           | PPSE           | I                        | -                | 5           | 1            | 1          | 5                  | 80                |     |
| 5  |     | 1.4 Planificación                          |            | El Plan de Gestión                           |                      |                |                          |                  | 23          | 11           | 13         | 69                 | 0                 |     |
| 6  |     | 1.4.1 Alcance                              | 2 Plan     | La EDT                                       | 4 Planif             | PESE           | E                        | C                | 1           | 2            | 3          | 6                  | 80                |     |
| 7  |     | 1.4.2 Tiempo                               | 2 Plan     | El Cronograma                                | 4 Planif             | PECE           | I                        | C                | 5           | 1            | 3          | 15                 | 80                |     |
| 8  |     | 1.4.3 Costo. Consumo de Recursos           | 2 Plan     | La Curva S                                   | 4 Planif             | PPSE           | E                        | C                | 5           | 2            | 3          | 30                 | 80                |     |
| 9  |     | 1.4.4 Procura                              | 2 Plan     | La Matriz de Adquisiciones                   | 4 Planif             | PESE           | I                        | -                | 1           | 1            | 1          | 1                  | 40                |     |
| 10 | ✓   | 1.4.5 Riesgos                              | 2 Plan     | Matriz de Riesgos                            | 4 Planif             | PECE           | E                        | -                | 5           | 2            | 1          | 10                 | 60                |     |
| 11 |     | 1.4.6 Comunicaciones                       | 2 Plan     | La Matriz de Comunicaciones                  | 4 Planif             | PPSE           | I                        | -                | 5           | 1            | 1          | 5                  | 40                |     |
| 12 |     | 1.4.7 Recursos (Humanos)                   | 2 Plan     | La Matriz de Asignación de Responsabilidades | 4 Planif             | PESE           | E                        | -                | 1           | 2            | 1          | 2                  | 60                |     |
| 13 |     | 1.5 Monitoreo y Control                    |            |                                              |                      |                |                          |                  | 3           | 4            | 3          | 4                  | 0                 |     |
| 14 |     | 1.5.1 PEP - Plan de Ejecución del Proyecto | 2 Plan     | PEP - Plan de Ejecución del Proyecto         | 4 Planif             | PESE           | I                        | -                | 1           | 1            | 1          | 1                  | 80                |     |
| 15 |     | 1.5.2 POA - Plan Operativo Anual           | 2 Plan     | POA - Plan Operativo Anual                   | 4 Planif             | PESE           | E                        | -                | 1           | 2            | 1          | 2                  | 0                 |     |
| 16 |     | 1.5.3 GVG - Gestión de Valor Ganado        | 2 Plan     | GVG - Gestión de Valor Ganado                | 4 Planif             | PESE           | I                        | -                | 1           | 1            | 1          | 1                  | 60                |     |



## G02 - Desarrollo de Planes de Proyecto

Consiste en acompañar a un equipo responsable de un proyecto para facilitarles la aplicación de las mejores prácticas de dirección para su proyecto en curso.

Se enfoca principalmente en recorrer los procesos del ciclo de vida de los proyectos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre) o un proceso específico, proporcionando una guía conceptual para que el equipo pueda realizar los resultados (conjuntos de entregables) requeridos para gestionar su proyecto sin demoras innecesarias por aspectos conceptuales (conocimiento de procesos o herramientas)

Asesoría de procesos de un proyecto en curso.

### G03 - Evaluación de Riesgos

Consiste en talleres con los responsables de la dirección de un proyecto para realizar:

1. Identificación de riesgos.
2. Evaluación de riesgos (cualitativa).
3. Evaluación cuantitativa.
4. Definición de Planes de respuesta.
5. Monitoreo y Control de Riesgos. Reportes

Los talleres se basarán en los procesos de gestión de riesgos actuales del cliente.

Como resultado deberá:

- Lograrse un Registro de Riesgos (o el equivalente del cliente) operativo, que podrá mantenerse actualizado a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Un Plan de Respuestas a los riesgos.
- Estimaciones de contingencias, basadas en riesgos identificados.

Requiere por parte de la organización ejecutora del proyecto o parada:

- Los procesos de gestión de riesgos actuales del cliente están definidos.
- El proceso de Planificación está bastante avanzado (planes subsidiarios al 80%).

## G04 - Servicios de Evaluación Post-Proyecto

Consiste en realizar una evaluación de un proyecto recientemente terminado para determinar cuantitativamente el desempeño de la gestión del proyecto terminado comparado contra las mejores prácticas recomendadas en el PMBOK, y si este modelo ha producido los resultados buscados.

Intenta responder a la pregunta ¿Funcionó la gestión del proyecto?.

Se generarán reportes en estructura de desglose de procesos y gráficos con la evaluación cuantitativa en varios aspectos, además de textos explicativos y tablas de la medición del proyecto:

- Evaluación por Dominios de Desempeño
- Evaluación por Áreas de Conocimiento (la base)
- Evaluación por Grupos de Proceso
- Identificación de GAPS de gestión.
- Identificación de fallos de gestión.
- Evaluación de éxito / No-éxito del proyecto

Con ello se podrá realizar talleres adicionales para:

- Identificar Lecciones Aprendidas. Registro de LLAA
- Propuesta de mejora de gestión.

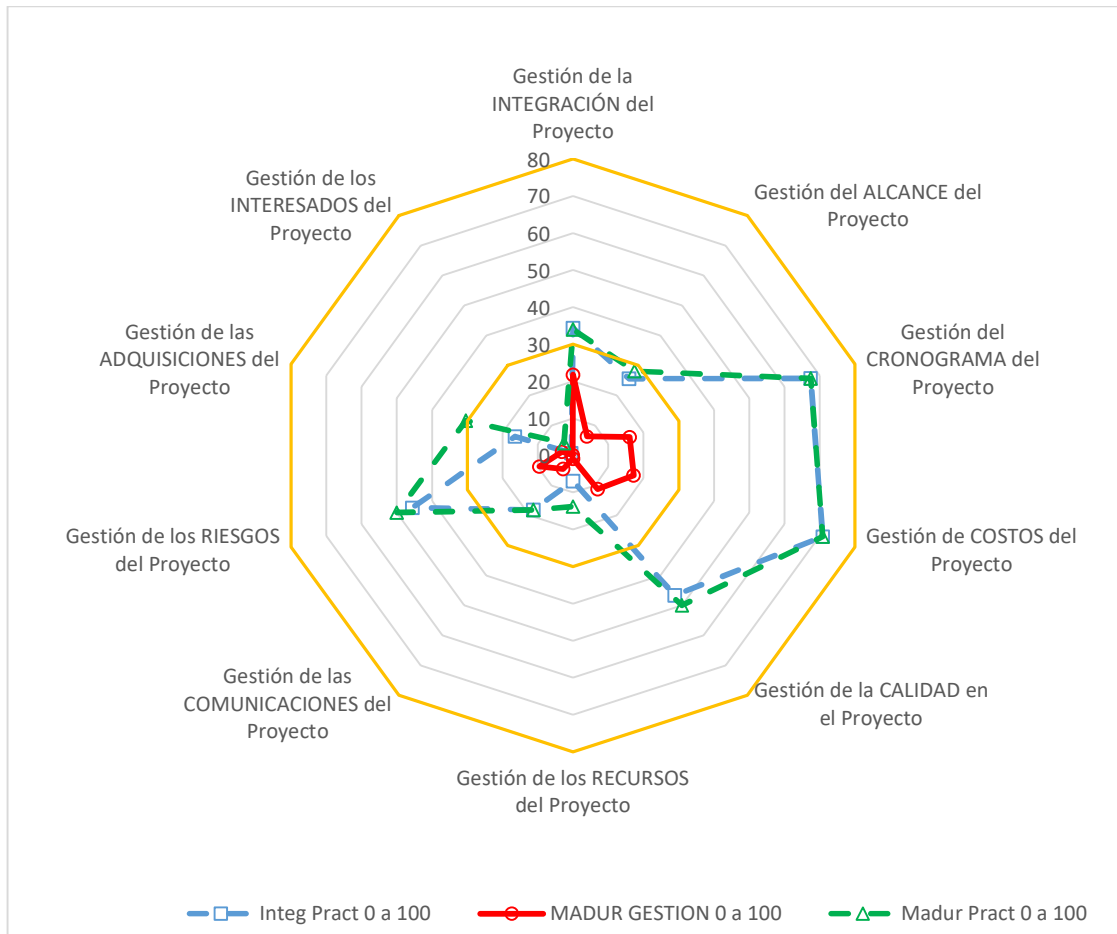
La organización será capaz de evaluar el desempeño de gestión del proyecto, y con los GAPS de gestión identificados y las Lecciones Aprendidas propuestas, proponer mejoras.

| Número de esquema | Task Name                                    | Proc. Esencia | Descripción                                                                                                                                                                                      | KPI de Resultado (OKR)                                                                                                                                 | Basado en:                                                                                                                        | Notas                                                                                                                                                      |
|-------------------|----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0                 | LVEP r11 - Proy Transición a 7ma Ed          |               | LVEP - List de Verif de Existencia de Practicas revisión 10 (basado en la                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                   | LISTA DE REVISIONES...                                                                                                                                     |
| 1                 | ↳ Gestión de la INTEGRACIÓN del Proyecto     |               | Procesos requeridos para asegurar que los variados elementos del proyecto estén apropiadamente coordinados y se logran los objetivos y propósitos.                                               | ¿Se lograron los objetivos y propósito del proyecto?                                                                                                   | La Declaración de Objetivos y Propósitos (Del Acta de Constitución) y resultados de las L.B. de la G de Alcances,                 | KPI de RESULTADO: Éxito / No éxito, dependiendo de la Cuenta de NC's: Objetivos y Propósitos de negocio no logrados, y de las LB's fuera de lo previsto... |
| 2                 | ↳ Gestión del ALCANCE del Proyecto           |               | Procesos requeridos para asegurar que el Proyecto incluye todo el trabajo requerido y solamente el requerido para                                                                                | ¿Se lograron los alcances y requisitos planeados del proyecto?                                                                                         | La WBS (L.B.) de producto. La Matriz de Requisitos                                                                                | Cuenta de NC's: Entregables planeados no entregados, requisitos no logrados...                                                                             |
| 3                 | ↳ Gestión del CRONOGRAMA del Proyecto        |               | Procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto                                                                                                                           | ¿Se terminó a tiempo el proyecto, tal como se planeó?                                                                                                  | El cronograma actualizado                                                                                                         | Logrado / No logrado...                                                                                                                                    |
| 4                 | ↳ Gestión de COSTOS del Proyecto             |               | Procesos requeridos para asegurar que el proyecto se completará dentro del presupuesto aprobado. Involucra los procesos de planificación, de estimación, de presupuestos, financiamiento, acoplo | ¿Se completó el proyecto dentro del presupuesto planeado?                                                                                              | El reporte de costos actualizado                                                                                                  | Logrado / No logrado...                                                                                                                                    |
| 5                 | ↳ Gestión de la CALIDAD en el Proyecto       |               | Procesos requeridos para asegurar que el P satisfará las necesidades por las que fue iniciado. Incluye la gestión de la calidad de la gestión misma así como la del producto.                    | ¿Se lograron los requisitos técnicos y de aseguramiento planeados del proyecto?                                                                        | Matriz de Control de Calidad (ITP's y otros). El Plan de Aseguramiento (Programa de auditorías)                                   | Cuenta de NC's: Especificaciones, Items de auditoria no superados...                                                                                       |
| 6                 | ↳ Gestión de los RECURSOS del Proyecto       |               | Los procesos para asegurar la utilización los recursos necesarios para ejecutar el proyecto. Garantiza la disponibilidad de los recursos                                                         | ¿Se cumplió el staffing plan? ¿Se cumplieron los calendarios planeados de disponibilidad de los recursos? ¿Los recursos trabajaron conforme se planeó? | Matriz de Asignación de Responsabilidades. La Matriz de Asignación de Recursos Físicos. Histogramas (de contratación) de recursos | Cuenta de NC's: Incumplimientos al Staffing Plan (RRHH) y al Histograma de uso de RR (Físicos) en concepto y oportunidad...                                |
| 7                 | ↳ Gestión de las COMUNICACIONES del Proyecto |               | Procesos requeridos para asegurar que las necesidades de información del Proyecto y de sus interesados se                                                                                        | ¿Algún involucrado dejó de recibir la información planeada (oportunamente)?                                                                            | Plan o Matriz de Comunicaciones                                                                                                   | Cuenta de NC's: falta de comunicación o falta de oportunidad...                                                                                            |
| 8                 | ↳ Gestión de los RIESGOS del Proyecto        |               | Procesos requeridos para la maximización de los impactos de eventos FAVORABLES y la minimización de los                                                                                          | ¿Los riesgos impactaron al proyecto más allá de lo planeado? ¿Las oportunidades no fueron                                                              | Registro de Riesgos y Oportunidades, Respuestas y Contingencias                                                                   | Logrado / No logrado...                                                                                                                                    |
| 9                 | ↳ Gestión de las ADQUISICIONES del Proyecto  |               | Procesos requeridos para comprar o adquirir bienes y servicios desde fuera de la organización del proyecto para el                                                                               | ¿Los recursos externos estuvieron disponibles en cantidad, calidad y oportunidad como se planeó?                                                       | Estrategia de Adquisiciones. Listas de PO's y contratos                                                                           | Cuenta de NC's: MR's no atendidas en los plazos de procura planeados...                                                                                    |
| 10                | ↳ Gestión de los INTERESADOS del Proyecto    |               | Procesos requeridos para asegurar una participación (involucramiento) de los interesados que apoye al proyecto                                                                                   | ¿Algún involucrado no apoyó al proyecto tal como se planeó?                                                                                            | Evaluación de Involucramiento de Interesados                                                                                      | Cuenta de NC's: lntervenciones negativas o no conforme a lo planeado, de los involucrados...                                                               |

Requiere:

- El proyecto tiene un Plan de Gestión / Ejecución.
- Documentación de ejecución del proyecto

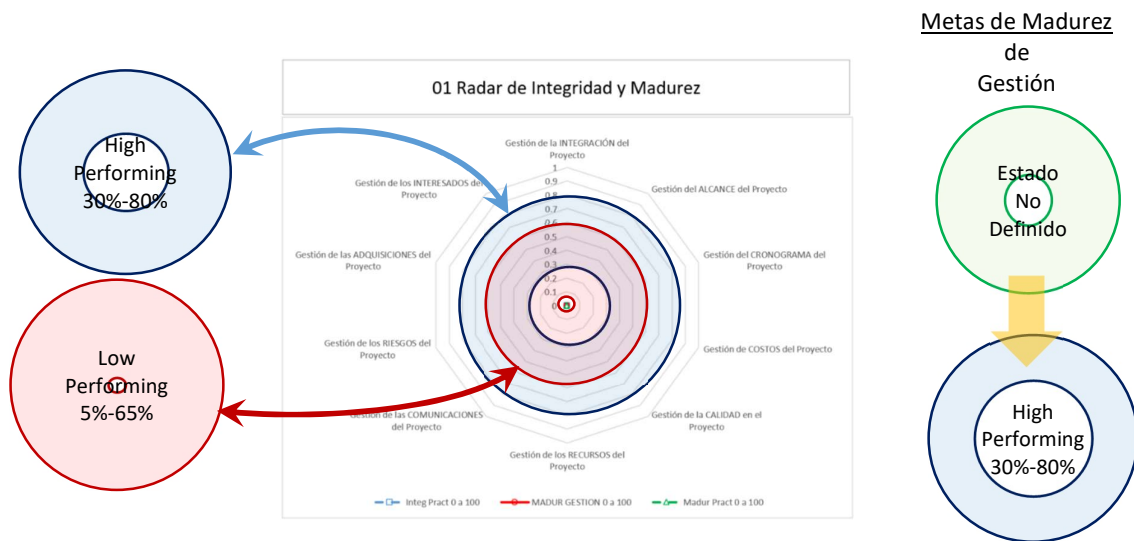
- Reportes de resultados finales.
- Registro de fallos de gestión.



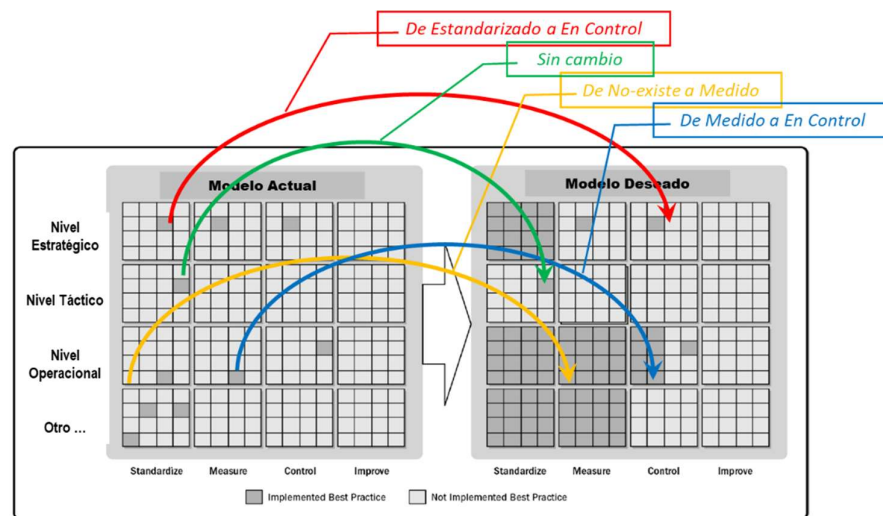
## A01 - Consultoría en Dirección de Proyectos o Planificación de Paradas

Consiste en realizar talleres con los responsables de los procesos de planificación y de control de proyectos para medir de aplicación de las MMPP en su actual Modelo de Gestión (procedimientos) de proyectos o paradas (integridad del modelo) para determinar sus fortalezas y debilidades de proceso. Por medio de un análisis multidimensional se detectan áreas de cumplimiento y de ausencia de gestión.

Luego se procede a evaluar el nivel de madurez de la aplicación de esas MMPP encontradas, en la escala de Mejora Continua y se determina una puntuación general del modelo de gestión actual.



Basado en la evaluación individual de las dimensiones de la gestión de proyectos o paradas la organización será capaz de plantearse una estrategia de eliminación gradual de ausencias de gestión (o eliminación de debilidades) y reforzamiento y maduración de las prácticas existentes, basada en resultado cuantitativos.



## A02 - Análisis y Optimización de Procesos

Consiste en talleres de análisis de procesos específicos de la gestión de proyectos o paradas de planta del cliente para determinar su alineamiento con las mejores prácticas del PMBOK.

Con el análisis anterior se podrá identificar GAP's de procesos, procesos ineficientes o no-efectivos.

El cliente recibirá una propuesta de mejora o implementación de procesos para su aprobación, con lo cual se establecerá un programa de mejoras de procesos.





## A04 - Implementación de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Talleres para llevar adelante la implementación de Oficinas de Dirección de Proyectos, más conocidas como PMO, en la organización del cliente.

Una PMO es un componente de la organización que puede funcionar como:

- Unidad auditora o de control de procesos
- Soporte y apoyo a proyectos que requieran ayuda puntual
- De consulta o metodológico, para homogenizar prácticas
- Centro de formación, para personal responsable de proyectos
- Monitoreo del alineamiento estratégico de proyectos
- Coordinador de múltiples proyectos
- Seguimiento y monitoreo de desempeño de portafolio
- De ejecución de proyectos

Cuya misión es resolver los temas de dirección de proyectos de la organización.

Esta implementación implica:

Paso 1 – Evaluación de Factores Ambientales de la PMO

Paso 2 - Análisis de Procesos, Diagnóstico, Identificación problemas.

Paso 3 - Evaluar Madurez de procesos PPP (PMO) presentes.

Paso 4 - Arquitectura y Posición de la PMO. Valor propuesto.

Paso 5 - Diseño de la PMO

Paso 6 - Acta de Constitución de Implementación de la PMO

Paso 7 - Plan de implementación de la PMO

Paso 8 - Tablero de KPI's de Implementación

| N° | CRITERIOS DE DEFINICIÓN                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 1  | El organigrama y ubicación propuesta de la PMO                       |
| 2  | Identifica el valor que ofrece la PMO                                |
| 3  | Describe los roles y responsabilidades de la PMO                     |
| 4  | Describe cinco características de perfil requerido para el Líder PMO |

## A05 - Implementación de Procesos de Monitoreo y Control – Proyecto Ágil

Talleres para llevar adelante la implementación de una metodología ágil de Monitoreo y Control.

Esta metodología está orientada para ser aplicada en entornos de procesos o proyectos que avanzan incrementalmente, con una demanda grande (numerosos entregables independientes), requerimientos cambiantes, y una fecha clara de cierre.

Es el caso de una unidad que opera normalmente en modo continuo que eventualmente enfrenta una serie de requerimientos en el tiempo, independientes entre sí, en gran cantidad, más o menos pequeños, con relaciones de precedencia preferenciales (p. e. unidades de programación de paradas en la etapa de planificación, unidades de recursos humanos en la etapa de reclutamiento ante una parada / proyecto, unidades de procura ante una parada / proyecto).

La unidad irá recibiendo una serie de requerimientos a entregar en fechas previas a la fecha límite, y finalmente debe entregar una parte mayoritaria poco antes. Entre el estado presente y la fecha límite seguirá recibiendo requerimientos que cambian la demanda. No es factible crear un cronograma de cumplimiento de los requerimientos que sustente los procesos de monitoreo y control de proyectos con enfoque predictivo.

El proceso (para proyectos con metodología ágil) consiste en:

1. Definir el conjunto de requerimientos de partida. Será la línea base de alcance.
2. Desarrollar el modelo de trabajo típico o repetitivo del proceso de creación de los requerimientos (entregables pequeños, independientes y sin relaciones de precedencia “duras”). El nivel de desglose de detalle debe ser el mínimo posible que permita la evaluación sencilla de los recursos necesarios, el trabajo y costo involucrado.
3. Periodificar el proceso de manera que los reportes a generar puedan estar coordinados con los procesos de reporte del proceso mayor (si lo hubiera).
4. Priorización por los criterios relevantes del caso: tamaño, trabajo, costo, fecha solicitada, etc. Para crear un calendario de entregas o “demanda”. Demanda en fecha y cantidades, este proceso se repite cada periodo para incluir los efectos de los nuevos requerimientos recibidos en el periodo anterior y las *repriorizaciones* propias del proceso, esto recalcula (reprograma) la demanda en cada periodo.
5. Usando el modelo de trabajo (del punto 2) evaluar para cada periodo de la demanda disponible, desde el presente hasta el final: las cantidades a procesar, los recursos a consumir, el trabajo y el costo necesarios de las actividades del modelo para cumplir con la demanda. El LookAhead.
6. Construir una tabla de recursos vs demanda que muestre el trabajo de cada recurso necesario para cumplir con la entrega de las cantidades demandadas de cada periodo. La gráfica acumulativa de este trabajo (hhHH) periodo a periodo resulta ser el valor planeado (de las técnicas EVM) del trabajo previsto. Este resultado, permitirá al gestor identificar con anticipación las necesidades pico de trabajo, y la magnitud total del trabajo de cada recurso considerado. Asignación de recursos.
7. Construir otras (3) tablas de actividades vs demanda que muestre:
  - a. Las cantidades a procesar de cada actividad del modelo de trabajo
  - b. El trabajo (hhHH) de cada actividad del modelo de trabajo
  - c. El costo de cada actividad del modelo de trabajo

Necesarios para cumplir con la entrega de las cantidades demandadas de cada periodo. La gráfica acumulativa de los trabajos y los costos de las actividades de cada periodo resulta ser el valor planeado de trabajo y costo previstos. Notar que esta curva de trabajo planeada de actividades debe ser IDÉNTICA que la curva de trabajo de recursos (del punto anterior). Estos resultados (trabajo y costo previsto) permitirán al gestor administrar el proyecto anticipando picos de necesidad.

8. Construir otra tabla de actividades vs demanda que muestre las cantidades progresadas de las actividades del modelo para cada periodo. Notar que en este enfoque será posible avanzar o progresar actividades tempranas (en el modelo) requeridas con varios periodos de anticipación.

Los datos de las cantidades progresadas deben ser reportadas por los respectivos responsables.

Dividiendo, celda a celda, la tabla de cantidades progresadas entre la tabla de cantidades planeadas obtenemos la fracción de progreso de cada actividad para cada periodo. Esta tabla muestra el grado de cumplimiento de las actividades de cada periodo, y por tanto que tan preparados estamos para cumplir con la actividad que demuestra el logro de la demanda a lo largo del periodo de la demanda. LookAhead Readiness.

9. Construir otra tabla de actividades vs demanda que muestre el trabajo ganado de cada actividad en cada periodo (multiplicando la fracción de progreso por el trabajo planeado). La gráfica acumulativa del trabajo ganado junto con el trabajo planeado permite observar el estado de progreso general del proyecto.

Si a lo anterior se le agrega el reporte del trabajo realmente incurrido, y se grafica con los valores anteriores, tendremos el conjunto de datos para aplicar las diversas técnicas de pronóstico de la EVM.

10. Construir otra tabla de actividades vs demanda que muestre el valor ganado del costo de cada actividad en cada periodo (multiplicando la fracción de progreso por el costo planeado). La gráfica acumulativa del costo ganado junto con el costo planeado permite observar el estado de progreso general del proyecto.

Si a lo anterior se le agrega el reporte del costo realmente incurrido, y se grafica con los valores anteriores, tendremos el conjunto de datos para aplicar las diversas técnicas de pronóstico de la EVM.

11. A estos resultados se agrega el cálculo y monitoreo de varios indicadores y matrices de indicadores.

- a. De gestión de proyecto: Basado en las curvas de valor (trabajo y costo) planeado, ganado y realizado se preparan los siguientes indicadores.

- i. Índice de Desempeño de Programa (SPI, en inglés):  $SPI = [Valor\ Ganado]/[Valor\ Planeado]$

- ii. Índice de Desempeño de Costo (CPI, en inglés):  $CPI = [Valor\ Ganado]/[Valor\ Real]$

Estos índices se actualizarán en 2 versiones: en base-Trabajo y base-Costo en su modalidad acumulada.

- b. Para monitoreo y control del desempeño del trabajo
  - i. Indicadores Anticipados (Progreso de Periodo):

La matriz de Preparación de Demanda. Cada celda de actividad-periodo informa el estado de progreso, de cada actividad, del trabajo asociado a la demanda que se entrega en ese periodo. Por tanto, da una indicación de la capacidad (*Readiness*) para entregar la demanda oportunamente.

La matriz-vector de Progreso del Periodo. Cada celda da indicación del estado de progreso combinado de todas las actividades relacionadas, el criterio de ponderación es el trabajo (hhHH) de cada actividad.

ii. Indicadores Retrasados o de Resultado:

La matriz-vector de Cumplimiento de Entrega. Cada celda informa del grado de cumplimiento de la entrega de demanda para cada periodo. Cuando este indicador es menor a uno (o alternativamente  $< 100\%$ ) muestra un fallo de gestión, que debe ser tratado conforme a los procesos de gestión del conocimiento.

La matriz-vector de Variación de Cumplimiento de Entrega. Cada celda informa el tamaño de la desviación en el cumplimiento de la demanda, en unidades de la demanda, la diferencia entre la cantidad entregada menos la cantidad demandada

c. Adicionales (para monitoreo y observación del proceso del trabajo)

- i. Matriz: DE o Duración de Etapa (o de Actividad), que es el tiempo promedio que las unidades necesitaron para recorrer CADA etapa o actividad del proceso (para detectar cuellos de botella)
- ii. Matriz DC – Duración del Ciclo, tiempo promedio que le tomó a las unidades recorrer el proceso desde el paso inicial hasta el final (la entrega), sirve para anticipar plazos .
- iii. Matriz TP – Trabajo en Progreso por Etapa o por Actividad, es el número de unidades reportadas en cada etapa o actividad y aun no salen, para cada periodo de reporte (resalta cuellos de botella)
- iv. Matriz TE – Tiempo en la Etapa o actividad, es el tiempo de “residencia”, mide cuanto tiempo están allí. Si la tendencia es creciente hay una restricción en ciernes.