

Gestión Proyectos

Adaptación del enfoque en la gestión del proyecto en función del contexto

Impartido por:

Fernando García

fernando.garcia@kamein.com

Linkedin: <http://es.linkedin.com/in/fernandogarciafgg>

www.kamein.com

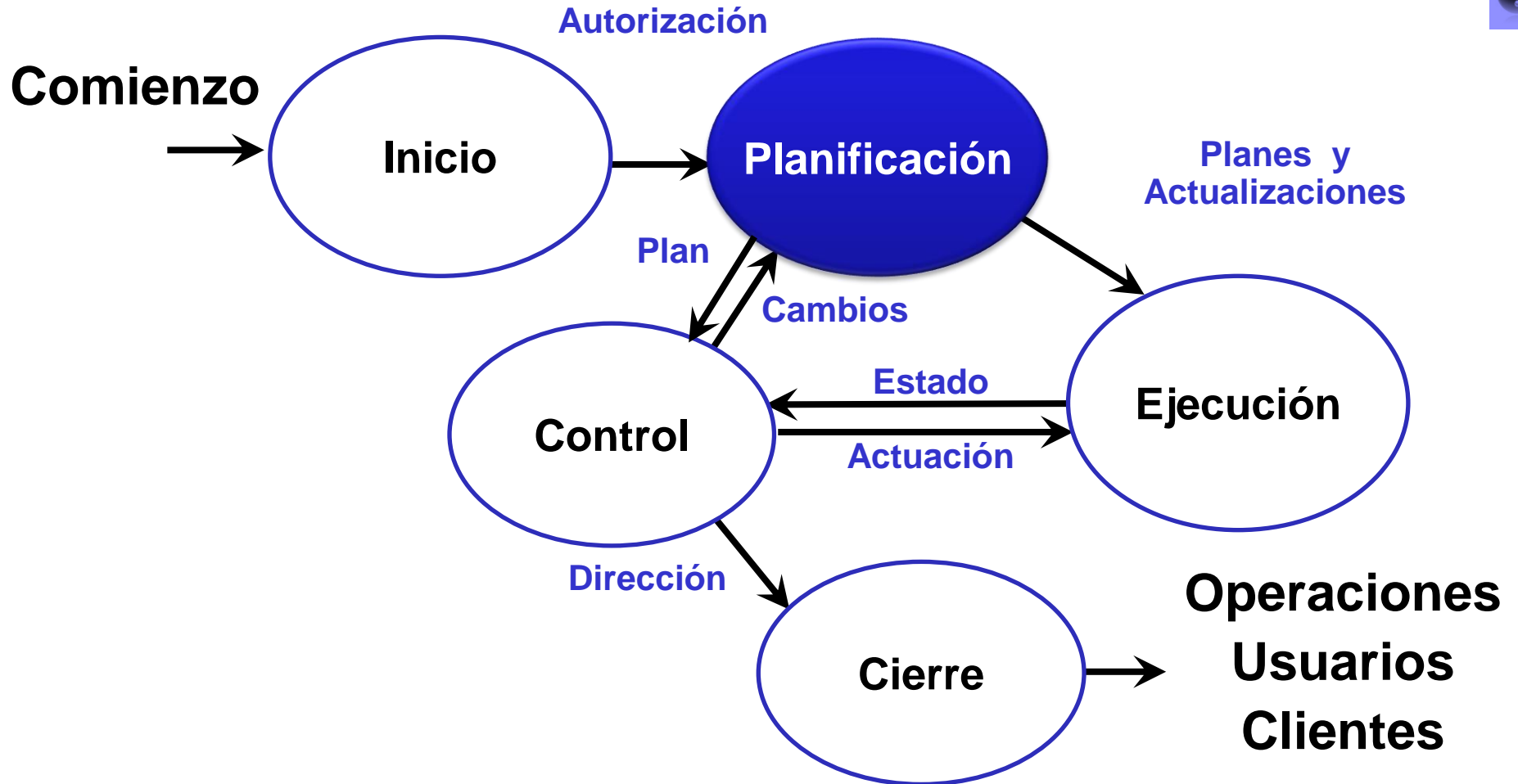


Febrero 2023

Adaptación del enfoque

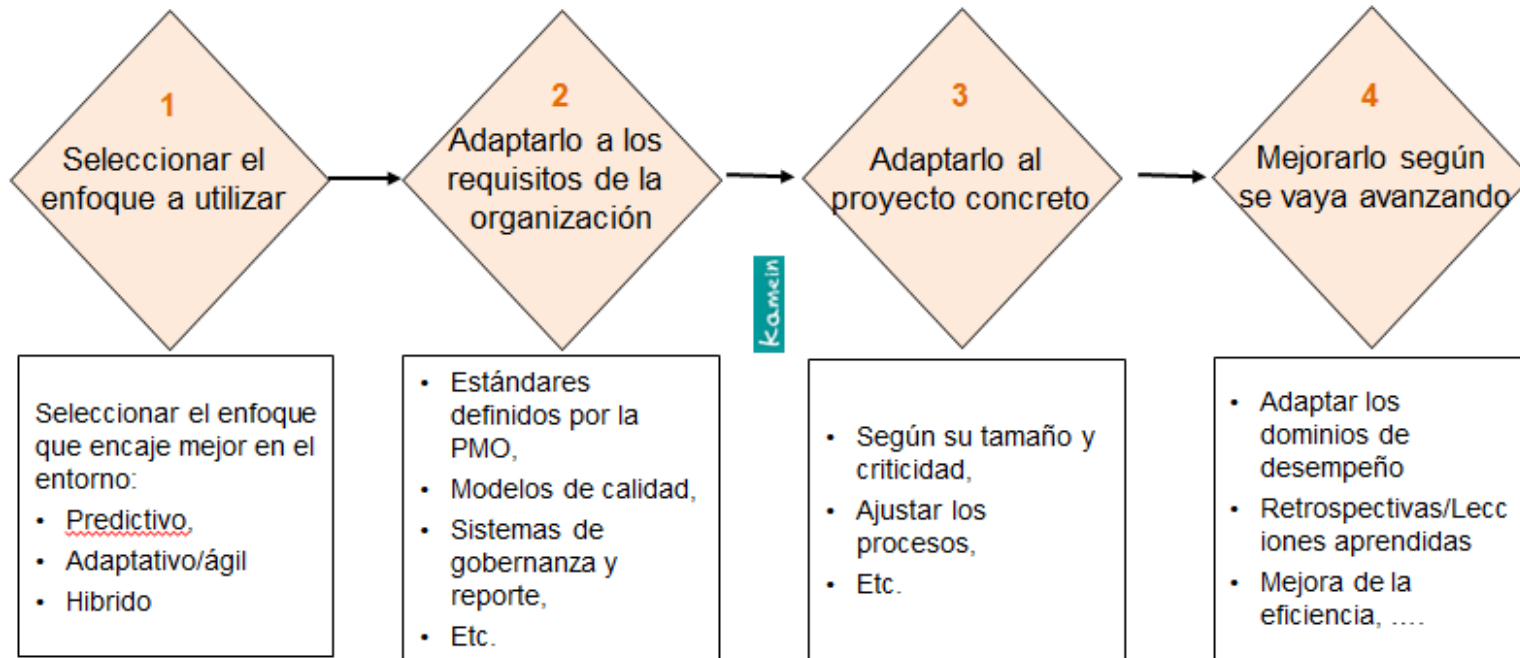
El objetivo es seleccionar el enfoque, la gobernanza y los procesos (dominios de desempeño) para que la gestión del proyecto se **adecúe al contexto** de trabajo, la **organización** y las **necesidades del proyecto**.

Grupos de Procesos (Fases): **PLANIFICACIÓN**



Definir el enfoque - Adaptación

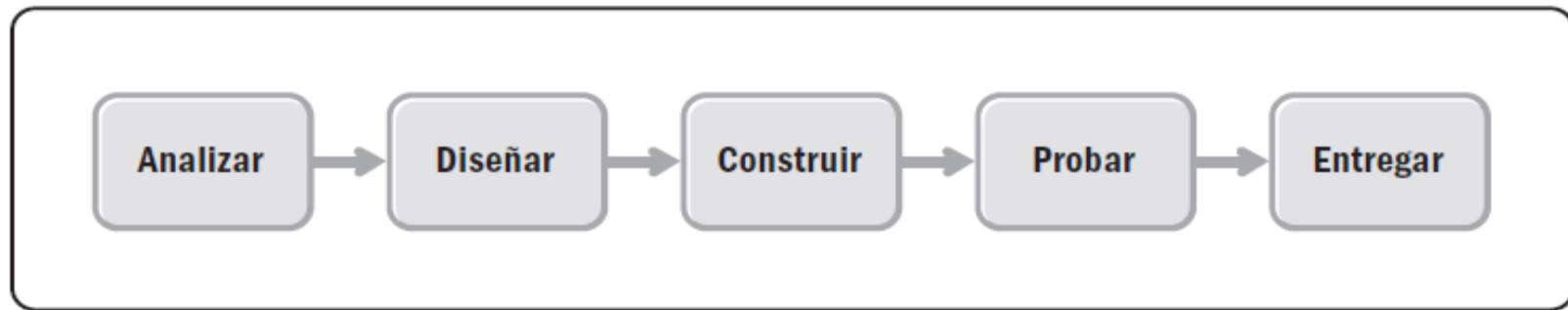
En situaciones de alta incertidumbre VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad Ambigüedad), y por lo tanto, en entornos difíciles de predecir, realizar una planificación detallada desde el principio (enfoque predictivo tradicional) es poco útil.



La existencia en la organización de una Oficina de Dirección de proyectos (PMO) puede facilitar esta tarea..

Predictivo:

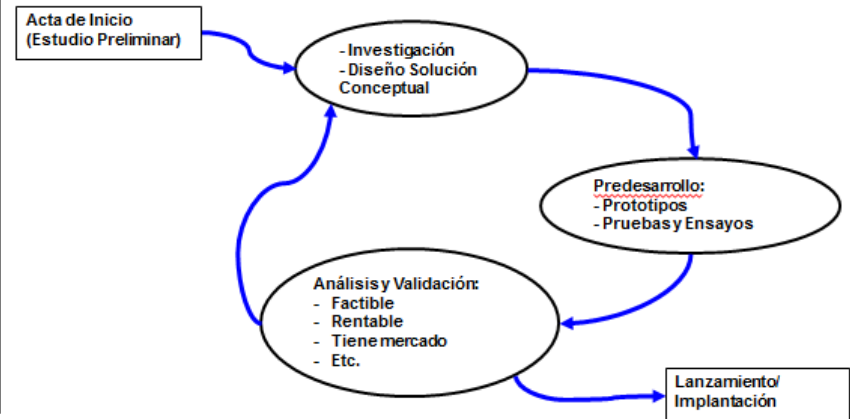
Es el clásico enfoque en **cascada**. Cuando se conocen los requisitos desde el comienzo, la mayor parte de la planificación se puede realizar por adelantado, luego se ejecuta de forma secuencial, y se entrega los resultados.



Iterativo:

Se trata de obtener una retroalimentación temprana a partir de un trabajo aun sin terminar.

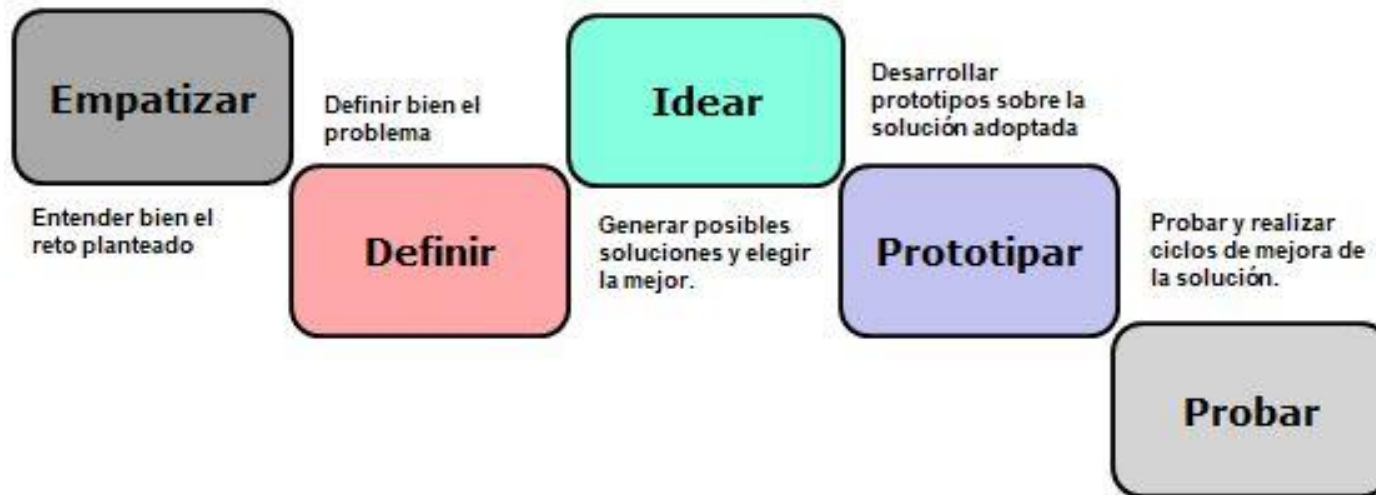
Por ejemplo, la elaboración de **prototipos** que ayudan a validar la viabilidad de un nuevo producto, permite obtener un **feedback del cliente**, o detectar como lo percibe el mercado.



Ejemplo Iterativo:

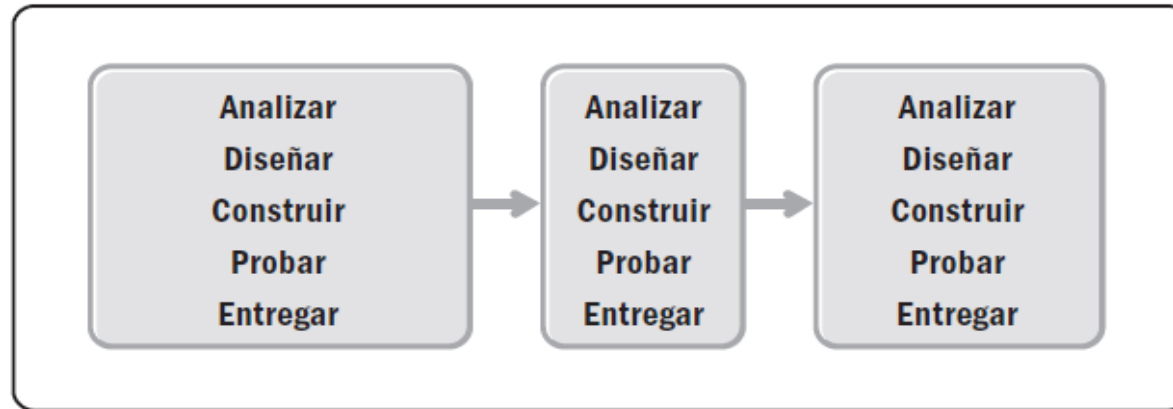
Por ejemplo, la metodología **Design Thinking** aplica este enfoque. Cuando existe un problema o una oportunidad establece una serie de pasos para descubrir/diseñar la mejor solución o **productos innovadores**. Así plantea una primera fase de para entender el problema (empatizar y definición del problema), una segunda fase de explorar/diseñar soluciones (creatividad, idear, prototipar, probar), **para validar o descartar el producto al menor coste**.

Puesto que el producto/solución a desarrollar no está claramente definido, se prioriza la **creatividad y el aprendizaje** en el proceso antes que la velocidad de entrega.



Incremental:

Se trata de proporcionar cuanto antes las funciones que aportan mas valor al cliente de forma que las pueda utilizar de inmediato. En algunos casos, el esperar hasta tener una solución completa a un problema, o un producto nuevo para el mercado, puede retrasar su utilización e impedir aprovechar oportunidades de negocio, o por ejemplo llegar al mercado más tarde que la competencia.



Ejemplo Incremental:

Desarrollo de una sitio WEB. Se puede ir realizando entregas parciales con las funciones y utilidades iniciales mas importantes.

Entornos de proyectos ágiles

Selección del Ciclo de Vida

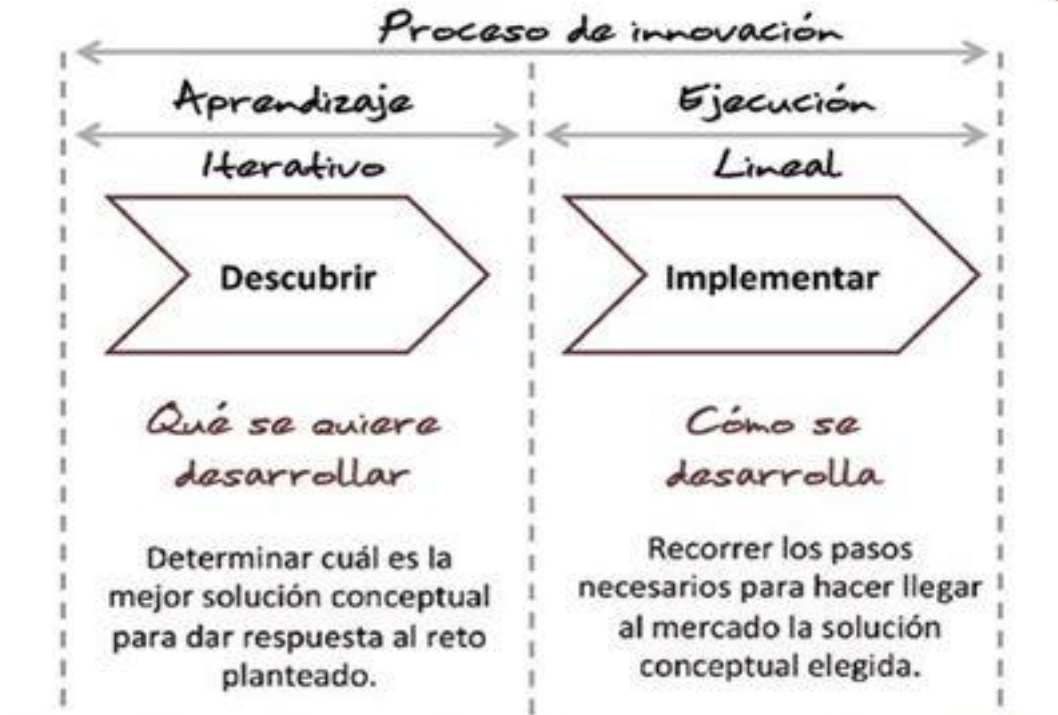


Híbridos:

En algunos proyectos se mezclan diferentes enfoques en los mismos proyectos.

Se puede combinar enfoque iterativo por ejemplo en la fase de desarrollo de requisitos, o búsqueda de un diseño, y predictivo una vez que la solución se ha encontrado y se trata de fabricarla e implantarla.

Cuando hay un alto grado de certeza sobre los resultados a obtener y el camino a seguir, es mejor el enfoque tradicional en cascada.



Fuente: 2015-Como llegar a ser una empresa Innovadora, Generalitat de Catalunya

En un contexto que cambia rápidamente, lo que funciona hoy puede no funcionar mañana.

Entrando en la definición, “*las **metodologías ágiles** son aquellas que permiten **adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto**, consiguiendo mayor flexibilidad e inmediatez en la respuesta para adaptar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno*” (Ej. cliente, mercado, la organización).

La agilidad engloba diferentes facetas:

- Organizacional (el equipo, el liderazgo, empoderamiento, autonomía, etc.)
- La actuación de los miembros del equipo (creatividad, participación, pasión, etc.)
- Ciclo de vida: Entrega de los productos (feedback frecuente)

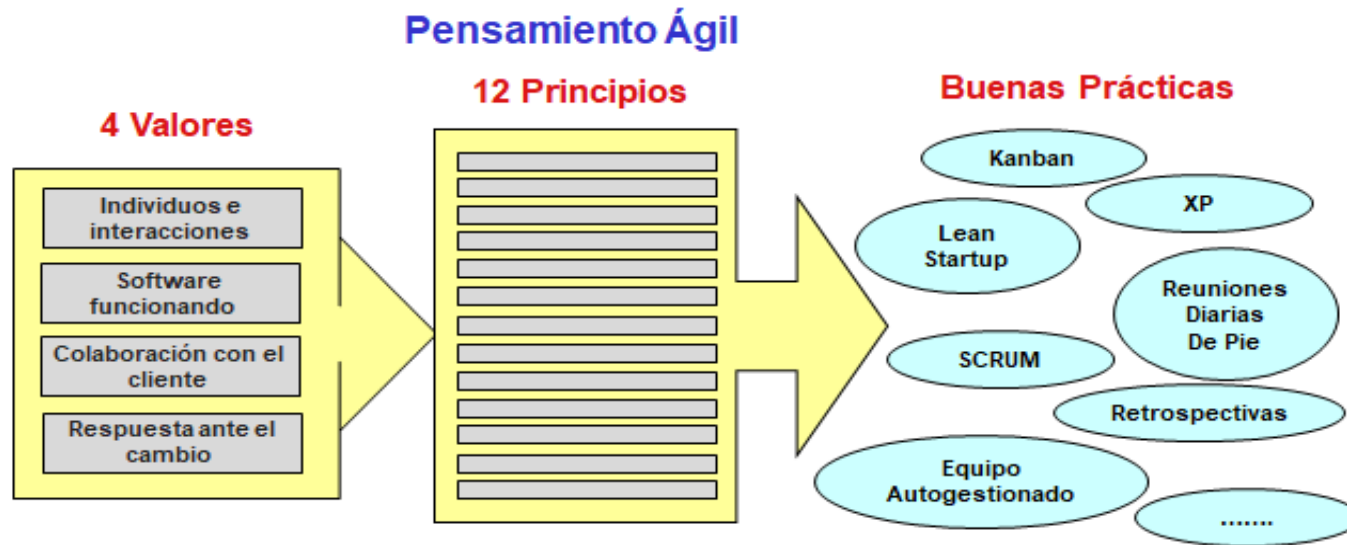


Enfoque pensamiento Ágil

Pero este tipo de proyectos también hay que gestionarlos. Por ello, inicialmente para los proyectos de desarrollo de software, se definió el manifiesto ágil que pretende poner orden en este tipo de proyectos.

El pensamiento ágil se basa en **4 Valores**:

- Valorar más a **los individuos y sus interacciones** que a los procesos y las herramientas
- Valorar más el **software funcionando** que la documentación exhaustiva
- Valorar más la **colaboración con el cliente** que la negociación contractual
- Valorar más la **respuesta ante el cambio** que seguir un plan



A partir de ellos se derivaron 12 de principios:

- Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la **entrega temprana y continua**.
- **Aceptamos que los requisitos cambien**, incluso en etapas tardías del desarrollo. Esto aporta ventajas competitivas a los clientes.
- **Entregamos software funcional frecuentemente**, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al período de tiempo más corto posible.
- Los responsables del negocio y los desarrolladores **trabajamos juntos** durante todo el proyecto.
- Los proyectos se desarrollan en torno a **individuos motivados**. A los que hay que proporcionar el apoyo y los medios necesarios.
- El método más eficiente de comunicar es la **conversación cara a cara**.
- El **software funcionando** es la medida principal de progreso. No la documentación o hitos intermedios.
- Debemos mantener **un ritmo constante** y sostenible de forma indefinida. Evitar picos de trabajo.
- La atención continua a la **excelencia técnica** y al **buen diseño** mejora la agilidad.
- **La simplicidad**, es esencial. Es decir, se trata de evitar el trabajo innecesario.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de **equipos auto-organizados**.
- A intervalos regulares, **el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo** para, a continuación, ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Ejemplo Incremental Marco de trabajo Scrum

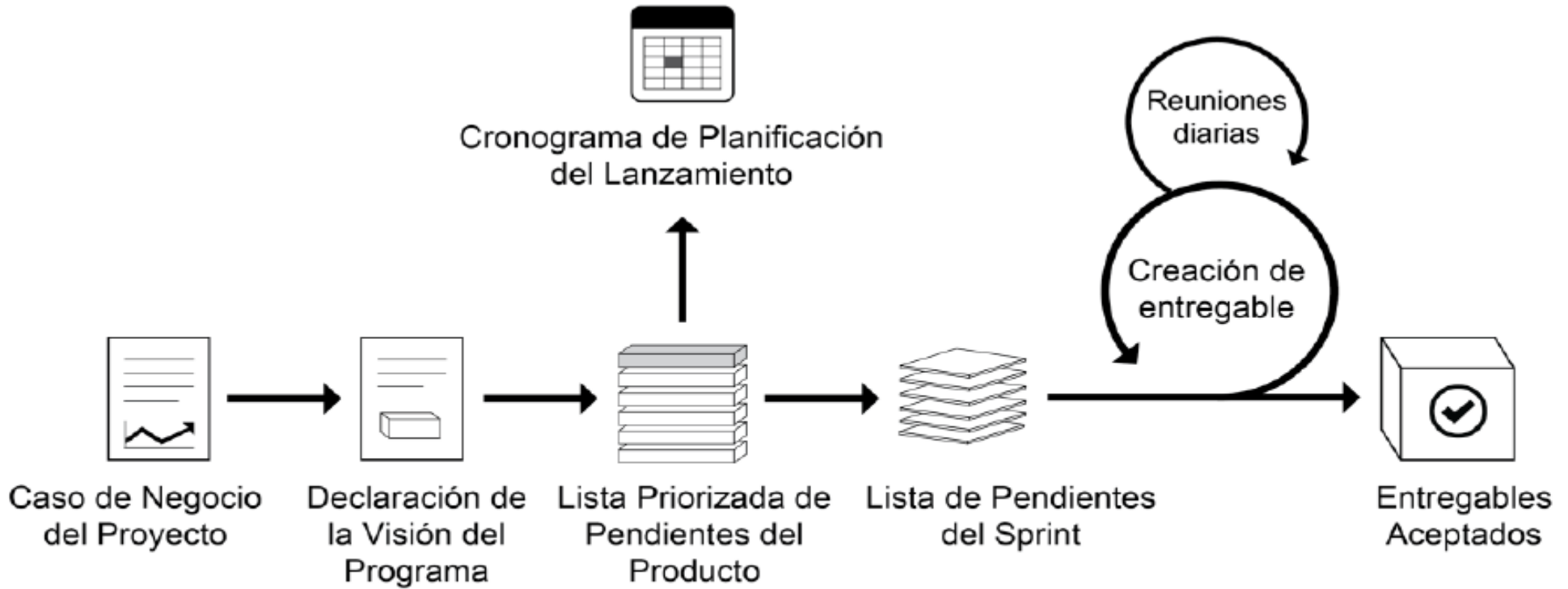
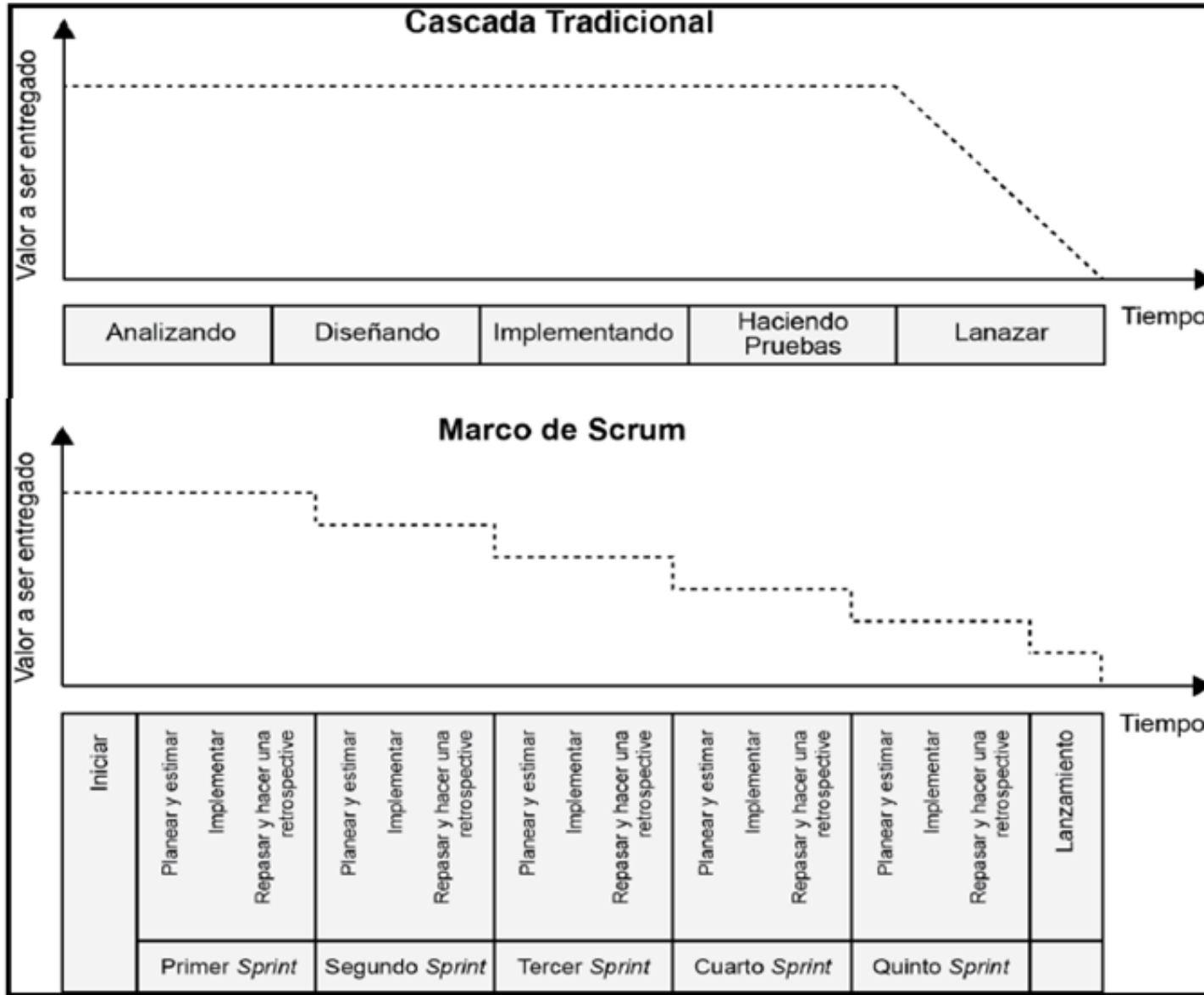


Figura 1-1: Del Flujo de Trabajo en Scrum

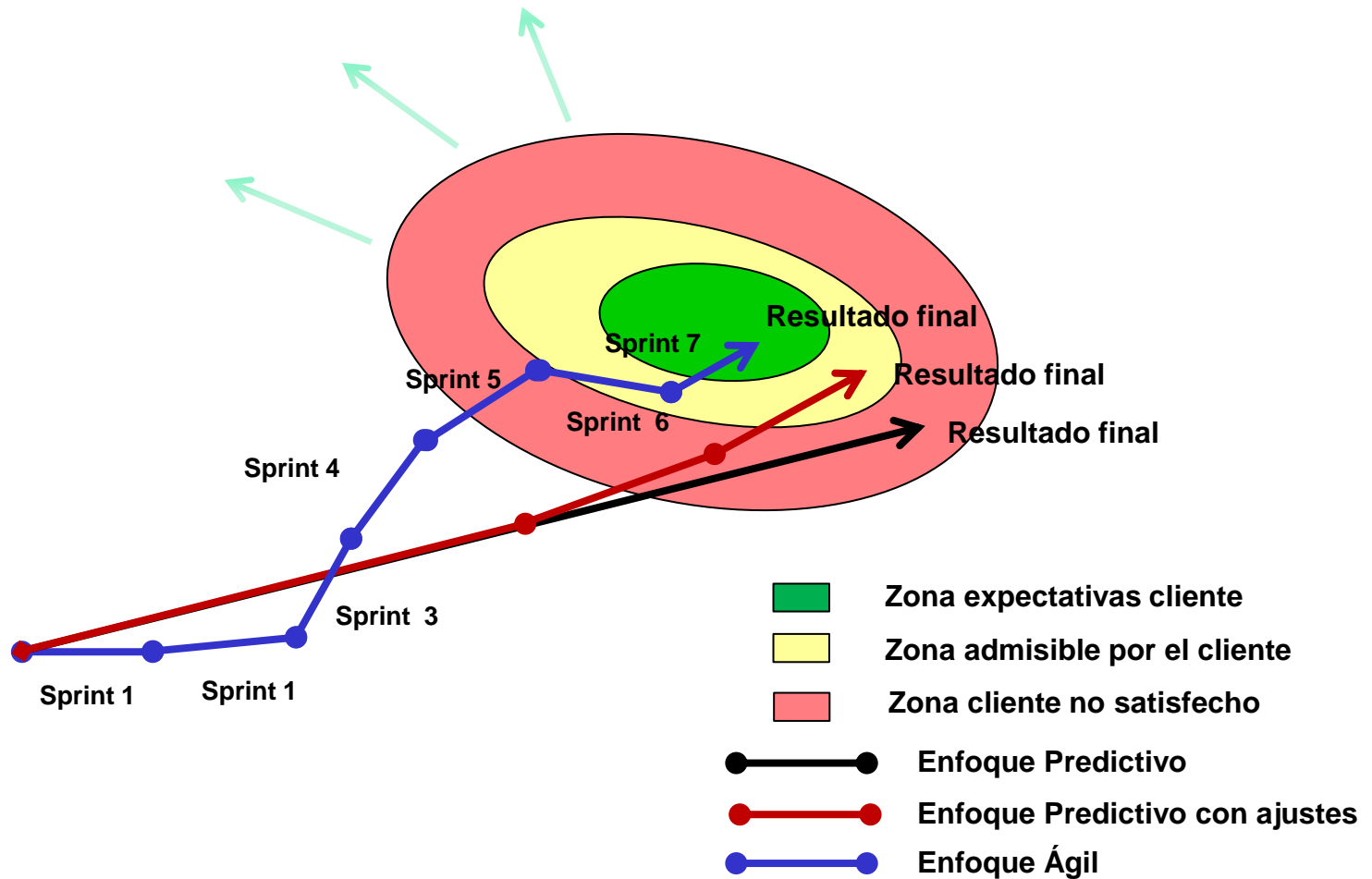


Comparativa Entregables



Scrum vs Cascada tradicional

Selección del Ciclo de Vida Resultado Final



Selección del Enfoque Metodologías Ágiles



En general, los enfoques ágiles funcionan bien en proyectos con alta incertidumbre:

- Donde se utilizan **nuevas tecnologías**, herramientas o materiales,
- Requieren **investigación**, pruebas, adaptación y desarrollo,
- Están sujetos a **muchos cambios** (por ejemplo de mercado o requisitos de negocio),
- No se dispone de requisitos y/o riesgos bien definidos. Los clientes no saben lo que quieren. Sus expectativas, objetivos, **requisitos, y el producto a desarrollar no están bien definidos.**
- Los objetivos y la solución a desarrollar no están bien definidos. Requieren **investigación**, pruebas, adaptación y desarrollo.
- Si es factible la **colaboración frecuente con el cliente**, est involucrado.



Selección del Enfoque Metodologías Ágiles



Para elegir el ciclo de vida más apropiado a aplicar, para incrementar el éxito del proyecto es necesario:

- Conocer bien las **características de los proyectos** a desarrollar (proyectos de ingeniería, de desarrollo de software, proyectos de innovación, etc.),
- Su grado de **incertidumbre y predictibilidad**,
- Los diferentes ciclos de vida y **experiencias anteriores** de aplicación en proyectos similares,
- Disponer de **conocimiento y criterios** de Gestión de Proyectos.

Para adoptar prácticas ágiles, hay que tener en cuenta:

- Sigue siendo necesario la función del **Project Manager**
- No todos los miembros del equipo son polivalentes
- Sigue siendo necesario gestionar la parte **financiera, Riesgos, Adquisiciones, Interesados y gestión del Cambio**.
- Se reduce la planificación: Justo para iniciar la construcción.
- Mas tiempo para la construcción (Planificar los sprints, lecciones aprendidas, las mejoras.)
- Menos tiempo de cierre.
- La agilidad necesita también planificación y coordinación.
- **Los usuarios son los mejores testers.**
- Es necesario que, además de conocer su negocio e indicar las prioridades, los usuarios **estén disponibles y trabajen continuamente con los desarrolladores.**



CONCLUSIONES

La organización debe considerar detenidamente:

- ¿Cuales son las características de nuestros proyectos?
- ¿Qué ciclo de vida se adapta mejor?
- ¿Qué tipo de proyectos deben ser ágiles?
- ¿Qué prácticas ágiles queremos incorporar?

Posteriormente habría que decidir la metodología mas adecuada para la organización y planificar los pasos para su implantación.

Si la metodología no fuera adecuada para todos los proyectos o para la organización, entonces se deben identificar y adoptar prácticas ágiles en aquellos proyectos que se considere necesario.

Es también responsabilidad del Jefe de Proyecto la adaptación de la metodología a cada proyecto.