

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

Índice

1. Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio	3
Mejora continua = Evaluación continua	3
Participación proactiva	4
Agile es la respuesta	4
2. Las acciones para fomentar el cambio en la organización	6
Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio	6
Mejora continua en el proyecto. Los monográficos	6
Mejora continua en el proceso de gestión. Modelo Agile and Lean methods de Patrick Steyaert	8
Establecer una gestión de programa	10
La PMO como herramienta para ayudar a los equipos de proyecto	11

1. Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

La mejora continua no es una acción concreta que podamos encontrar claramente aislada en un flujo de gobierno del proyecto. Es algo más difuso. Prácticamente es una actitud. Y por lo tanto, aparece impregnada en muchos momentos del proyecto.

Mejora continua = Evaluación continua

La mejora continua implica necesariamente la **evaluación continua del proceso y de los resultados**. Esto implica necesariamente **establecer momentos** a lo largo del proyecto donde nos preguntamos sobre la situación, la calidad, las expectativas, los riesgos, etc.

En el flujo de gestión debemos determinar momentos donde explicamos a grupos de interesados cuál es la situación del proyecto, cuál es el grado de consecución, y cuál es la situación respecto a la calidad de los resultados obtenidos y los riesgos. La mejora continua aquí se establece con una buena exposición de la situación del proyecto, que ayude a tomar decisiones acertadas.

En cuanto a la ejecución del proyecto, la mejora continua sólo se logra aplicando métodos de trabajo iterativos. **Con métodos en cascada no hay mejora continua real**. El *Institute of Quality Assurance*¹ define la mejora continua como "Una actitud de mejora que nunca termina, focalizada en la mejora de la efectividad y la eficiencia de la organización". Podemos definir la mejora continua como las acciones y la actitud que se orientan no sólo a la resolución de un problema, sino también, y al mismo tiempo, la mejora del proceso, los resultados, los beneficios y de la progresión personal y profesional los participantes.

Una concepción iterativa de la ejecución de un proyecto responde a esta actitud, ya que el equipo se compromete a preguntarse de forma periódica en el proyecto sobre la idoneidad del plan, de los resultados obtenidos, del rumbo del proyecto y de las relaciones con el resto.

La mejora continua sólo se logra si el equipo tiene la oportunidad de:

- **Contrastar resultados** parciales con los usuarios cada poco tiempo.
- **Tratar los problemas tan pronto como se tiene conocimiento** de su existencia

¹ Institute of Quality Assurance, (<http://www.quality.org/knowledge/about-us>)(«Institute of Quality Assurance» 2016)

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

- Enfrentarse a la **gestión del cambio** en cuanto aparecen nuevas necesidades por parte del negocio u otros cambios (como tecnológicos u organizativos)

Esto solo se logra creando un marco de trabajo donde se determinen **hitos** o momentos en que esta mejora continua puede ejercerse. Por ejemplo: validación de resultados, fases de aceptación, reuniones de problemas, etc.

Participación proactiva

La **proactividad** es la piedra filosofal para la aplicación de un método de trabajo ordenado. Todo el mundo debe tener conocimiento del flujo; conocer cuáles son sus responsabilidades, y participar activamente. En las reuniones de seguimiento los constructores deben informar sobre la situación de una forma abierta y clara, para detectar desvíos. Los problemas deben tratarse en cuanto aparecen. Los usuarios clave deben proporcionar información sobre el desempeño de la calidad de los productos que se le entreguen. Sólo así el equipo puede reaccionar como una sola unidad y enfocarse en acciones que mitiguen los problemas o que resuelvan las desviaciones

Agile es la respuesta

Se pueden hacer muchos esfuerzos para determinar un método en cascada perfecto. Identificar metas y documentos a cada fase del proyecto. Y aun así nunca se tendrá el feedback suficiente del usuario, ya que éste nunca habrá visto el producto hasta el final.

Los conceptos de ejecución iterativa, incremental y ágil son la mejor respuesta para garantizar la mejora continua, ya que los usuarios clave no sólo "verán" el producto desde el principio, sino que trabajarán con él. Sólo con un producto real, aunque parcial, se tendrá el feedback de calidad por parte del usuario

Proyectos en cascada (waterfall), iterativos, incrementales y ágiles

Un **proyecto en cascada** es aquel en que se define de forma completa y exhaustiva las características funcionales y técnicas del producto del proyecto; y se hace una entrega de este de forma completa a la finalización del proyecto.

La palabra que mejor define este método es: **Secuencia**. En este tipo de ejecuciones se suelen definir las fases tradicionales de construcción secuencial del proyecto (documentación funcional, documentación técnica, desarrollo de las acciones de construcción o implantación, desarrollo del producto, formación y cierre).

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

El feedback del usuario en este sistema de trabajo es muy pobre. Si bien el usuario participa (o debería participar) en la definición funcional de la solución, de la que probablemente ha dado una aceptación oficial; a menudo las alteraciones del negocio durante el proceso de creación, o bien la ambigüedad de la descripción funcional crea desviaciones en los objetivos de resultado del proyecto que provocan, al final del proceso, una no aceptación del producto en el peor de los casos, o una fase de adaptaciones en el mejor.

Estas adaptaciones pueden convertirse en un verdadero litigio sobre el alcance, que incluye adaptaciones tecnológicas para acomodar el producto a funcionalidades malinterpretadas al inicio; y adaptaciones del usuario al flujo de gestión que impone el nuevo producto, y que no casa del todo bien con su actual forma de trabajar

Un **proyecto iterativo** es aquel en que, a tiempo cíclicos, el equipo tiene la oportunidad de:

- Mostrar una parte terminada del producto.
- Preguntarse sobre las desviaciones y los problemas, y actuar para mitigarlos
- Preguntarse sobre la calidad de los resultados obtenidos
- Evaluar la conveniencia de continuar con un nuevo ciclo, o bien terminar el proyecto

La palabra que mejor define este método es: **Repetición**. En cada iteración, el usuario tiene la oportunidad de dar algún tipo de aceptación a los resultados obtenidos en el ciclo en curso, pero el usuario no trabaja con el producto resultante. En cuanto al feedback obtenido con este sistema de trabajo, este mejora sustancialmente respecto al paradigma en cascada. Pero aun así, hasta que el usuario no tiene la oportunidad de trabajar con el producto no es verdaderamente consciente de si este da completa respuesta a sus necesidades y, de la misma forma que ocurre con el método en cascada, con el última entrega suele abrirse un periodo de adaptaciones, con el mismo impacto que lo que hemos explicado con el método en cascada

Un **proyecto iterativo e incremental** es aquel en que, a tiempo cíclicos, el equipo del proyecto **pone en producción** una parte terminada del producto, de forma que, en cada ciclo, añade el producto más funcionalidad, y de forma que toda la parte en producción es coherente y funciona como un único producto. El usuario valida la parte entregada, **a la vez que trabaja con ella** y con todo lo demás que tiene a disposición. El feedback del usuario en este sistema de trabajo es aún superior a los anteriores. El usuario trabaja con la parte del producto entregada, y da feedback sobre adaptaciones necesarias, que el equipo puede asumir como parte de la nueva entrega programada. La palabra que mejor define este método es: **Mejora**.

Un **proyecto ágil** es aquel que lleva al extremo el paradigma de trabajo iterativo e incremental. De forma en que todas las partes interesadas colaboran en la definición, seguimiento, test y aceptación de la parte prevista en cada ciclo de ejecución. El feedback ya no se resume sólo a una aceptación de entrega (aunque sigue existiendo y es una parte importante del método), sino que el feedback es continuo durante todo el proceso de creación. La palabra que mejor define este método es: **Adaptación**.

2. Las acciones para fomentar el cambio en la organización

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

La mejora continua, como hemos visto antes, es en general un concepto difuso, basado en buenas prácticas que el equipo y la organización encuentran adecuadas, a fin de mejorar el proceso de gobierno del proyecto, así como el propio resultado del proyecto.

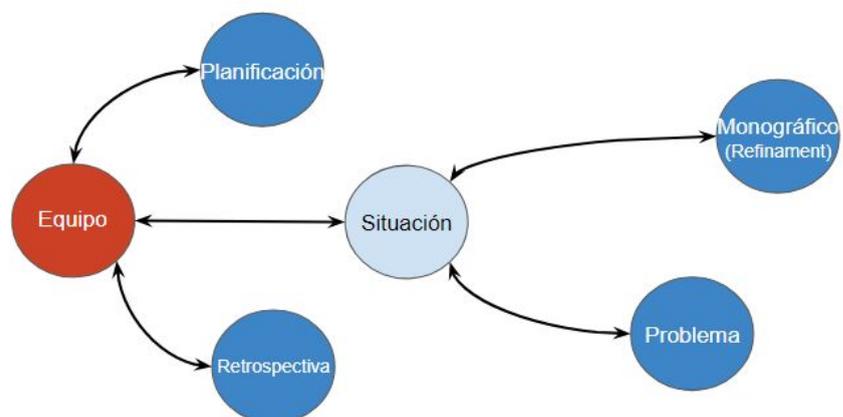
Las **sesiones monográficas** (*Refinement* en Scrum), son una herramienta operativa, enfocada a la mejora continua en el proyecto, y una buena práctica para el equipo. Consiste en realizar sesiones personalizadas donde tratar un problema que ha aparecido, o se profundiza el detalle de alguna funcionalidad que se ha de desarrollar., O se debate sobre cómo mejorar la organización interna del equipo o del proyecto.

Este concepto (el monográfico) viene inspirado por Scrum, donde se proponen una serie de sesiones fijas y otras variables, donde el equipo dispone de un tiempo para debatir sobre un aspecto importante para el proyecto, para el proceso de trabajo, o por cualquier otra cuestión (como un problema).

Mejora continua en el proyecto. Los monográficos

Un espacio de monográfico es un tiempo de que dispone el equipo, en el que se focaliza en una temática concreta. Estas temáticas pueden ser:

- Planificación
- Situación
- Refinamiento
- Problema
- Retrospectiva



Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

Planificación

La **planificación** (*Sprint Planning* en Scrum), corresponde a un tiempo, obligadamente al inicio del ciclo, donde el equipo decide:

- Las funcionalidades cubrir en el ciclo.
- Estudia si tiene el detalle suficiente en la descripción de estas funcionalidades para poder cubrirlas en el ciclo actual.
- Negocia con las partes el compromiso de cobertura para el ciclo actual, y refina si cierta funcionalidad puede o no realizarse; o si sería mejor hacer otra
- Define las tareas operativas necesarias para poder llevar a cabo estas funcionalidades. Las prioriza, y realiza un primer reparto de tareas suficiente para cubrir el trabajo de todo el equipo en las primeras horas o días del ciclo

Situación

Una reunión de **situación** (*Daily meeting* en Scrum) involucra sólo al equipo del proyecto. Consiste en una sesión muy corta, donde los miembros del equipo informan sus compañeros sobre el curso de las tareas que se han comprometido a realizar o liderar. Es el momento perfecto para exponer un mínimo detalle sobre la situación, exponer los resultados de las tareas terminadas, adquirir nuevas tareas a realizar y, sobre todo, pedir ayuda de otros miembros del equipo en caso de que sea necesario.

Los miembros del equipo son responsables de llevar a cabo las tareas a las que se han comprometido. Pero son responsables también de procurar que el resto de los compañeros del equipo puedan hacer su trabajo, y, por tanto, la **ayuda mutua** es la herramienta de trabajo principal en el equipo. La reunión de situación debería realizarse cada día, ya que en general esta reunión es el detonante de la mayoría de reuniones de refinamiento y problemas.

Monográfico (*refinement*)

Mientras el equipo está trabajando en el ciclo actual, es posible que necesite más información sobre alguna de las tareas que se han comprometido a llevar a cabo (bajar el detalle, aclarar dudas o negociar algún aspecto). Generalmente estas sesiones requieren de un papel activo por parte de los usuarios clave, que generalmente serán los que tienen la información que falta, o con los que se debe llegar a algún consenso concreto.

En estos monográficos del equipo, o la parte que requiere la información, se reúne en una sesión que, para que sea lo más efectiva posible, debe tener un orden del día claro, y ser lo más corta posible. En esta sesión se trata únicamente el tema pactado con el foco de alcanzar un acuerdo o un compromiso que permita al equipo trabajar. Las sesiones de refinamiento no pueden ser utilizados con la única intención de cambiar el alcance del ciclo, sin una causa muy justificada.

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

Problema

De la misma forma que con el refinamiento, pero generalmente de una forma más sorpresiva que este; en el momento en que aparece un problema que afecta a alguna de las tareas previstas en el ciclo, hay que iniciar una reunión con las partes afectadas donde se exponga la problemática ocurrida, los impactos que el problema genera, y las posibles vías que el equipo propone para resolver o mitigar el problema.

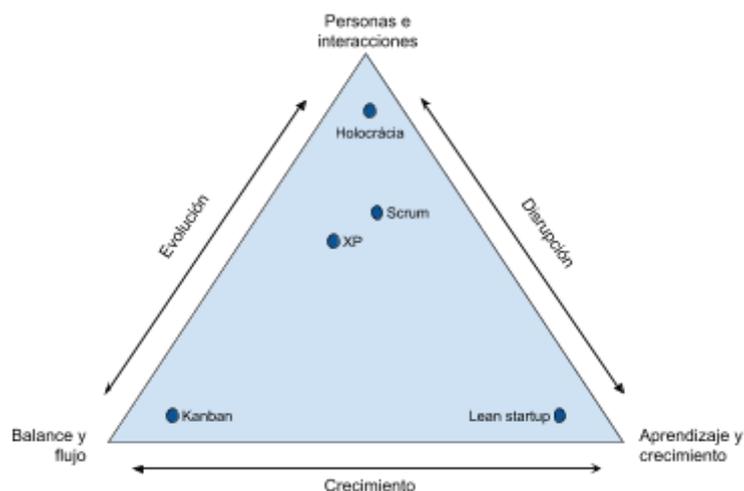
El equipo, y las personas impactadas por el problema buscan una solución lo más efectiva posible. La solución puede consistir en iniciar alguna acción de mitigación, pero también puede consistir en alterar el alcance pactado para el ciclo en la reunión de planificación, de forma que el equipo mantenga un volumen de tareas alcanzable en el ciclo, y el resultado final siga siendo un incremento de valor para el negocio.

Retrospectiva

La retrospectiva es una acción que se lleva a cabo al final de cada ciclo del proyecto. El equipo dedica un tiempo para evaluar cómo ha realizado su trabajo durante el ciclo actual. Qué problemas ha tenido y cómo puede mejorar el proceso para ser más eficientes con el trabajo, el producto resultante y las relaciones internas y externas.

Mejora continua en el proceso de gestión. Modelo Agile and Lean methods de Patrick Steyaert²

Este modelo nos ayuda a situar nuestra organización en un cuadrante en el que se evalúan los aspectos de colaboración, flujo (o procedimiento) y crecimiento (profesional y de conocimiento organizacional, y no económico)



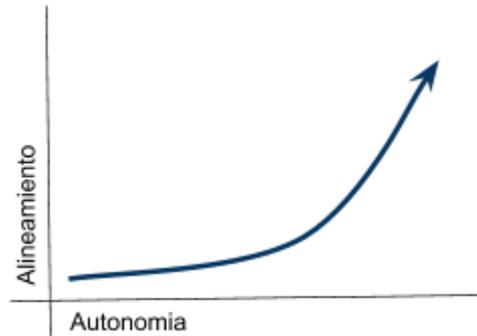
² Lean Kanban India 2018 | Business Agility with Scaled Agile Thinking | Patrick Steyaert (<https://www.slideshare.net/LeanKanbanIndia/lean-kanban-india-2018-business-agility-with-scaled-agile-thinking-patrick-steyaert-126339793>) (LeanKanbanIndia 2018)

Personas e interacciones: Colaboración

Esta perspectiva contempla la evolución de la colaboración. Para analizar esta perspectiva cabe preguntarse por las siguientes variables:

- Alineamiento
- Autonomía

El **alineamiento** evalúa la coordinación interna de la organización. Como capaces somos de trabajar juntos en función de unos objetivos organizacionales establecidos.



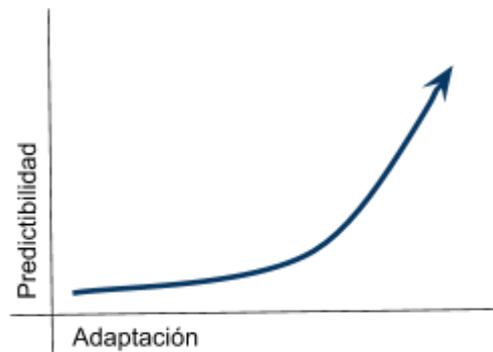
La **autonomía** evalúa la capacidad de las personas de poder hacer el trabajo de su competencia de una forma efectiva, eficiente y autónoma. Si para llevar a cabo una tarea de nuestra responsabilidad, necesitamos un grado excesivo de consenso con otras partes, o un grado excesivo de validación intermedia, o un grado excesivo de colaboración externa al equipo, puede que no somos autónomos para hacer nuestro trabajo.

Aprendizaje y crecimiento: Conocimiento

Esta perspectiva contempla la evolución del conocimiento organizacional. Para analizar esta perspectiva cabe preguntarse por las siguientes variables:

- Predictibilidad
- Adaptación

La **predictibilidad** va en función de la transparencia que somos capaces de lograr en un proceso determinado. Mayor conciencia del papel que jugamos en la ejecución de un proceso; como menos lagunas o partes oscuras hay en el proceso, más predecible es.



En organizaciones cambiantes, la base de conocimiento organizacional evoluciona al mismo ritmo. Se amplía y cambia constantemente. La **adaptación** se refiere a la capacidad de la organización de diseminar los cambios en la base de conocimiento hacia departamentos y personas; y de cómo estas poseen las herramientas que facilitan la inclusión de este nuevo conocimiento en sus procesos y técnicas.

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

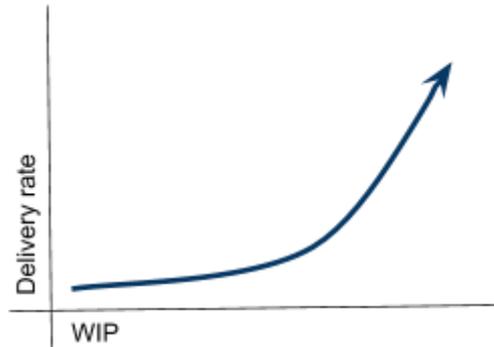
Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

Balance y flujo: Proceso

Esta perspectiva contempla la evolución del proceso organizacional. Para analizar esta perspectiva cabe preguntarse por las siguientes variables:

- *Work in progress* (WIP. Capacidad de trabajo)
- *Delivery rate* (capacidad de entrega)

El **WIP** pone sobre la mesa las herramientas que permiten al grupo de trabajo, equipo de proyecto, departamento o área, responsabilizarse sobre cierto volumen de trabajo en un tiempo X. Más allá de este tope, aparecen tensiones que pueden poner en riesgo la capacidad global del equipo y de la calidad del producto resultante. En kanban este tope se refleja de forma muy gráfica, indicando para cada columna del flujo de trabajo, cuántas tareas pueden existir al mismo tiempo



El **Delivery rate** hace referencia al procedimiento del equipo, las herramientas y las reglas que lo capacitan para entregar producto de valor en ciclos de tiempo determinados. Explica cómo el equipo organiza su proceso productivo para adaptarse a estos ciclos, y de los métodos de mejora continua que inicia para alcanzar la estabilidad de su proceso productivo.

Establecer una gestión de programa

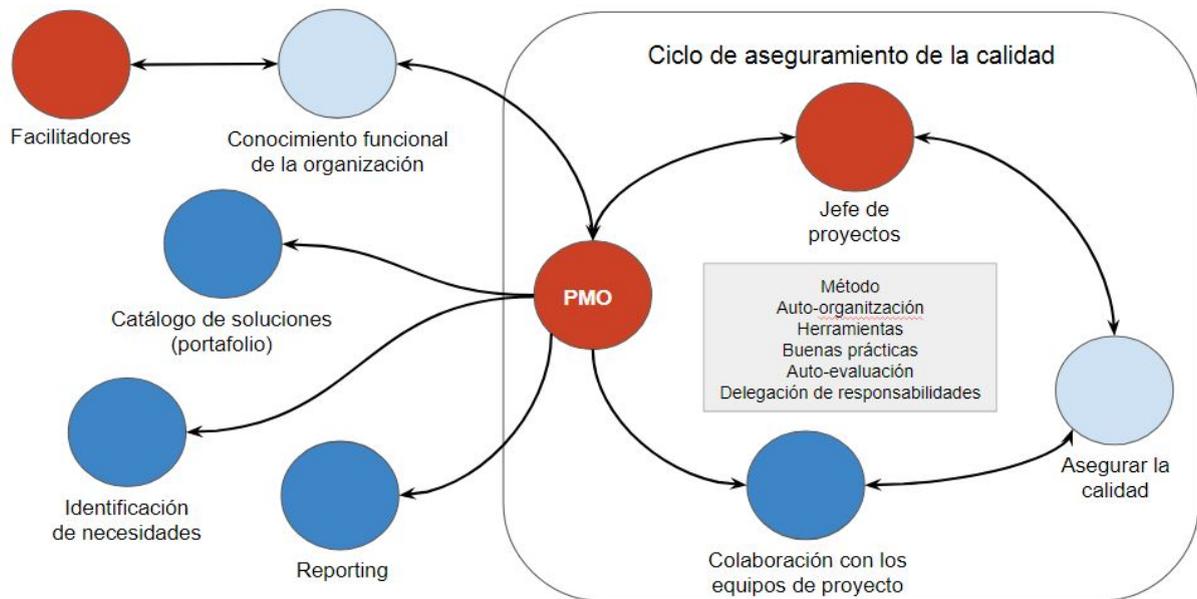
En esta sección se tratarán dos aspectos que se consideran fundamentales desde la perspectiva del equipo de proyecto:

- El papel de las PMO en la gestión de proyectos
- La definición, ejecución y seguimiento de los ciclos de aseguramiento de la calidad en los proyectos.

Por un lado, las PMO se configuran como un equipo con una visión funcional extensa sobre los productos tecnológicos que facilitan la operatividad de la organización. Centrándose en las motivaciones, cobertura, impactos y convivencia de un **catálogo de soluciones**.

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio



Colaboran con los equipos de proyectos, al hacer extensiva esta visión. De forma que ayuden a los equipos a conocer la idoneidad e impactos que las soluciones que se están diseñando y construyendo tienen sobre este catálogo. También se configuran como un equipo de apoyo con el principal objetivo de **asegurar la calidad** de los procesos de gobierno de los proyectos, y los resultados de estos.

Por otra parte, se hace necesario habilitar mecanismos que permitan al equipo evaluar la calidad en el logro de sus tareas. Los **ciclos de aseguramiento de la calidad** son herramientas a disposición del equipo, donde pueden autoevaluar y reportar la situación con respecto al desempeño de las principales normas organizacionales, de equipo y del mismo proyecto respecto al proceso de ejecución de este.

La PMO como herramienta para ayudar a los equipos de proyecto

La constitución de una PMO es un síntoma muy claro de que la organización madura y evoluciona con la vista puesta en la mejora continua de los procesos de gobierno de los proyectos, y en la mejora de la calidad de los resultados.

Constitución de la PMO

Constituir una PMO es una tarea relativamente sencilla, pero hay que hacerla bien y asegurarnos de que es convergente con los objetivos de la organización y de los equipos de los proyectos. El primer paso en la creación de una PMO requiere de la creación de un acta de constitución, en el que se declaran los objetivos de la Oficina sin ambigüedades, y se responden a las 5W: why (porque), what (qué), how (como), who (quién) y when (cuando)

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos
Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

W	Objetivo	Elementos clave
Why? (porqué)	- Declaración de intenciones general de la PMO	¿Cuál es la motivación de la PMO? A quién y cómo ayuda? ¿Qué objetivos tiene?
What? (qué)	- Alcance y responsabilidad de la PMO	¿Cuál es el catálogo de servicios de la PMO? ¿Qué alcance tienen? ¿Como se llevan a cabo? ¿Como casa todo esto con los objetivos de la dirección de la organización, y las necesidades de los equipos de proyecto y destinatarios de los productos?
How? (como)	- Procesos que gobiernan la PMO	¿Como trabaja la PMO? ¿Cómo afecta esto a los flujos de gestión y ejecución de los proyectos?
Who? (quien)	- Estructura interna / definición del equipo de la PMO - Elementos de colaboración con las partes interesadas (equipos de proyecto) - Elementos de comunicación y feedback con las partes interesadas (destinatarios de producto, usuarios, clientes, dirección y otros interesados)	¿Cuáles son los roles y responsabilidades del equipo de trabajo de la PMO? ¿Cuáles son los roles y responsabilidades dentro del equipo de gestión de los proyectos? ¿Cómo y a quien reportan?
When? (cuando)	- Hitos del proceso de trabajo de la PMO	¿Cuál es el calendario de activación de los servicios que ofrece la PMO?

Beneficios de la PMO

Esta acta de constitución debe mencionar los principales beneficios que la PMO puede aportar a todas las partes, y que suelen ser:

- **Alineamiento del catálogo:** Aseguramiento constante de la alineación de los diferentes proyectos y de sus productos en un catálogo general de programa, desde una perspectiva de negocio.
- **Identificación de necesidades:** Identificación de lagunas de gestión, y de necesidades del negocio, que el actual catálogo de programa no cubre
- **Divulgación de las mejores prácticas:** Colaboración con todas las partes para la cohesión de las mejores prácticas en el gobierno de los proyectos
- **Cohesión de herramientas de gestión:** Colaboración con todas las partes para la cohesión de las herramientas de gobierno de los proyectos

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

- **Divulgación de la situación de los proyectos:** Desde una perspectiva global y cohesionada, con el reflejo de la situación de áreas de negocio o funcionales
- **Soporte experto:** En métodos y herramientas a los equipos de proyecto

Misión de la PMO

Según el nivel de agregación del catálogo, la PMO tiene una misión de gestión que puede resumirse como sigue:

Catálogo	Misión
Portafolio	<ul style="list-style-type: none">- Identificación de los elementos del portafolio. Aseguramiento del repositorio. Divulgación de los objetivos y de los beneficios- Alineamiento con los objetivos de la organización- Seguimiento de la consecución de los objetivos de la organización en función del portafolio disponible, y de los beneficios que se esperan o se desean- Cuadro de mando de la situación del portafolio
Programa	<ul style="list-style-type: none">- Identificación de los elementos del programa. Planificación de su evolución en función de las necesidades de los diferentes departamentos de la organización- Gestión de los riesgos. Comunicación y apoyo para identificar soluciones- Gestión de la evolución y cambios del catálogo de programa
Proyecto	<ul style="list-style-type: none">- Asesoramiento experto al equipo del proyecto- Aseguramiento de la alineación de los beneficios del proyecto con el catálogo de programa y el portafolio

Como mide la propia PMO el alcance de los beneficios de su catálogo de servicios?

De forma periódica la PMO informa sobre el logro de sus objetivos como servicio de mejora continua de los procesos de gobierno de los proyectos y control de los catálogos de programa y portafolio. Para proporcionar información cuantitativa y cualitativa del estado de situación de la misma PMO, esta proporciona métricas que muestran la potencial mejora para cada uno de los beneficios de la PMO

Beneficio de la PMO	Métricas
Alineación del catálogo	<ul style="list-style-type: none">- Cuadrante del desempeño de productos del portafolio con la estrategia de la organización- Situación de los proyectos en cuanto al cumplimiento de la estrategia de la organización
Identificación de necesidades	<ul style="list-style-type: none">- Cuadrante de necesidades por departamento, y nivel de cobertura con el portafolio actual. Criticidad, coste y

Gestión del cambio en proyectos tecnológicos

Focalizarse en la mejora continua y la gestión del cambio

	<ul style="list-style-type: none"> - calendario - Situación de proyectos respecto a la cobertura actual y futura de este catálogo de necesidades
Divulgación de las mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen cuantitativo y cualitativo de las acciones de promoción y/o formación para la asimilación de buenas prácticas en cada una de las comunidades interesadas - Grado de cumplimiento (cuantitativo) de las buenas prácticas para cada proyecto
Cohesión de herramientas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadrante de situación de proyectos respecto al (buen) uso de las herramientas de gestión establecidas en la organización - Grado de cumplimiento (cuantitativo) de las herramientas de gestión para cada proyecto
Divulgación de la situación de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadrante de situación de proyectos respecto al calendario y el coste
Soporte experto	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen cuantitativo y cualitativo de las acciones de apoyo realizadas en proyectos, y cómo estas han mejorado algún aspecto de gobierno

La jerarquía de la PMO en las relaciones en un proyecto

Como hemos visto en secciones anteriores, el papel de la PMO es principalmente de apoyo; y se supedita a la dirección del proyecto la que informa la PMO sobre la situación del mismo, para que la PMO a su vez pueda informar, y pueda detectar necesidades de apoyo o asesoramiento. **Este apoyo no se puede entender nunca como una auditoría.**

