

# Gestión de programas

## El rol de la comunicación

Ing. Martin Machin Cladera, MBA

**Montevideo, Julio 2012**

# Escenario

- Grandes iniciativas y complejas
- Mucho esfuerzo involucrado
- Combinación
  - tecnología
  - estructura organizacional
  - modelos de negocios
- Varios proyectos en paralelo que deben alinearse para llegar al objetivo del programa

# Contexto 1

- País con más de 45 millones de personas
- 32 departamentos y un distrito capital
- 1120 municipios
  
- Proyecto de gobierno, multimillón, multiaño, multicultural, multilocación, compromisos políticos, fechas, presupuesto

## Contexto 2

- Ciudad con más de 7.5 millones de personas
- Al menos 2 grandes operadores de telefonía móvil
- Servicios “triple play”: internet, móvil, tv cable
- Escenario competitivo en la industria de las telecomunicaciones, varios operadores procurando captar o no perder mercado
- Proyecto: contar con el software, los procesos y los materiales para ofrecer un nuevo servicio de valor agregado, cuando la competencia está haciendo lo mismo.

## Contexto 3

- Mayor fabricante, instalador y proveedor de servicio técnico de ascensores, escaleras mecánicas y pasillos rodantes
- Core business: diseño, aprovisionamiento, fabricación, instalación y servicio técnico
- Escenario de operaciones cambiando hacia el servicio técnico, aspecto clave para la satisfacción del cliente
- Proyecto: transformación cultural global, de fabricación a servicio, e implementación de nueva plataforma tecnológica para habilitar excelencia en la logística del servicio

# Gestión de programas y la comunicación

- Estructura de gobierno, roles y responsabilidades.
- Gestión, planificación, alineando proyectos dentro del programa
- El control financiero
- El soporte requerido para el ambiente de trabajo, PMO, tecnología, recursos humanos
- Planificación de actividades en distintos niveles de la organización

# Gestión de programas y la comunicación

- El Gerente de Programa vs. un rol de Gerente de Proyectos y/o rol de Gerente de Portafolio
- No alcanza con una estructura simple del PM, el CIO y el sponsor ejecutivo.
- El programa puede alcanzar múltiples áreas de la organización, incluyendo CEO, unidades de negocio y puede ser crítico para la salud de la empresa /organización

# Gestión de programas y la comunicación

## ● Proyectos

- los gerentes de proyectos

## ● Programa

- el gerente de programa debe asegurar que todo esté alineado al objetivo, definiendo y revisando hitos, coordinando entre proyectos e integrándolos
- Actividades de integración, negociación en los planes y **comunicación.**

# Gestión de programas y la comunicación

- ¿quién es el gerente de programa? ¿hay uno?
  - Un externo
  - El CIO
  - No hay!
  
- A veces no hay gerente de programa y se requiere uno, pero nadie levanta el punto

# Gestión de programas y la comunicación

## ● Tipos de comunicación

- Reuniones / teleconferencias semanales de seguimiento
- Reuniones / teleconferencias de distintos aspectos / grupos
- Reportes de estado de proyecto
- Procedimientos para hacer preguntas y obtener aclaraciones
- Mecanismos de escalación

## ● Comité de Dirección (Steering Committee)

- De qué hablamos, que decidimos, estado del proyecto
- Asuntos y semáforo de control: verde, amarillo, rojo
- Frecuencia de reuniones
  - cuando todo está bien
  - cuando hay muchos problemas

# Gestión de programas y la comunicación

- Los actores (stakeholders)
- Gestión de actores
- Sus perspectivas respecto a los distintos aspectos
- Nuestras fortalezas gerenciando sus perspectivas
- Nuestras debilidades respecto a sus posiciones
- Nuestro campo de acción: mandato e influencia

# La dinámica de las organizaciones y su impacto

- Exigencia de las grandes empresas y organizaciones
  - no cumplir es un problema muy grande
  - llevar proyectos al día, dentro del presupuesto, con calidad y resultados esperados, y cliente/usuario contento
- El tema multipaís, multiculturala
- El proceso de escalación
- El rigor de los procesos y la disciplina

# La dinámica de las organizaciones y su impacto

- El programa en el tiempo: ¿dónde entro como gerente de programa?
  - Al principio:
    - ¿foja cero y todo por hacer?
  - En el medio:
    - ¿con el proyecto complicado?
    - ¿cuál es el objetivo?
    - ¿qué puedo hacer respecto al plan original?
- Se suceden cambios
  - el program manager
  - los niveles ejecutivos y unidades de negocios
  - los gerentes de proyectos

# La acción

- Desvíos
- Múltiples proyectos
- Múltiples actores
- Riesgos y gestión de asuntos (issues)
  
- Cumplir objetivos, cliente satisfecho, calidad del trabajo
  
- ¿Cómo nos ordenamos con los mecanismos de comunicación?

# El proyecto se complicó!

- Atrasos, problemas de alcance, errores/defectos
- Cambios en los requerimientos, nuevas realidades
- Los issues se multiplican: ¿por qué tantos issues?
  
- “el equipo era excelente, todos trabajaban en equipo, elegimos la mejor gente” (el mejor escenario)
- ¿y cuándo no es así? (“ah no, así no se puede ejecutar el proyecto, yo renuncio...”)
  
- Proyecto en rojo!

# El proyecto se complicó!

## ● Proyecto en rojo:

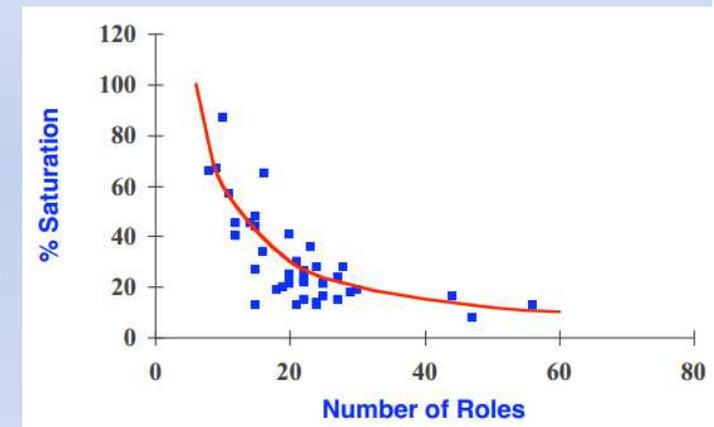
● ¿cómo es el rigor en los procesos?

● ¿y qué pasa si ponemos a funcionar los procesos básicos?  
(¿cuántas veces se arregla el problema? ¿o buena parte?)

● PMPs ! PMBOK

# A tener en cuenta

- Proyecto complejo (complicado, en rojo, cerca de crisis)
- Reunionitis
  - (N reuniones por proyecto) \* Cantidad de Proyectos
  - Reuniones de coordinación
  - Reuniones de unidades de negocio
  - Steering Committee
  - Auditoría + (interventoría externa) + ....
  - PMBOK areas meetings
- ¿cuándo trabajamos?
- ¿y tenemos problemas de comunicación?!



# El escenario

## ● Usuario del proyecto:

- acá no funciona nada
- está todo mal
- estamos totalmente atrasados, ....

## ● Unidad de negocio

- mis usuarios/personal clave están desconformes con el avance y resultados del proyecto
- no tenemos el producto para comercializar

## ● Nivel ejecutivo

- los gerentes están preocupados, no están alineados
- no tenemos producto, no podemos vender
- la competencia se nos adelanta, se vienen las elecciones,....

# ¿y ahora?

- ¿qué hacemos?
- ¿cómo manejamos los riesgos?
- ¿cómo manejamos los issues?
  
- ¿cómo ordenamos el proyecto a nivel individual?
- ¿cómo ordenamos la unidad de negocio?
- ¿cómo ordenamos el steering committee?

# Algunas recomendaciones

*Una conversación en Chennai*

- Planificación y ejecución rigurosa para abordar los desafíos presentados (y demandados por el cliente)
- Si hay expectativas imprácticas, proponer un plan fundamentado en datos precisos.
  - Por ejemplo, si no es práctico corregir un conjunto de programas en el tiempo esperado por el cliente, ajustar las expectativas del cliente con una propuesta de plan

# Algunas recomendaciones

*Una conversación en Chennai*

- Implementar procesos comunes de Gestión de Issues y Gestión de Riesgos a lo largo de todos los grupos / unidades / locaciones.
  - Implica el mantenimiento de un registro común para los issues y los riesgos, y gestionarlos en forma activa.
  - Puede ampliarse para incluir una lista de supuestos y dependencias para completar el objetivo

# Algunas recomendaciones

*Una conversación en Chennai*

- Publicar una estructura eficiente de Ejecución de Programa, y la Estructura de Gobierno del Programa, de modo que el equipo tenga claridad en los roles y responsabilidades, y la ruta de escalación.
- El foco en crear estas estructuras debe ser en la practicidad y velocidad más que en las estructuras políticas actuales

# Algunas recomendaciones

*Una conversación en Chennai*

- Tener un mecanismo de seguimiento a lo largo de todos los grupos / locaciones en un nivel granular que permita al equipo de Gestión de Programa tener señales tempranas de precaución
  - Por ejemplo, mantener una planilla de seguimiento basada en casos de uso individuales, y los estados en que se encuentran (análisis, diseño, desarrollo, testing, etc). Puede agregarse un reporte del progreso del trabajo

# Algunas recomendaciones

*Una conversación en Montevideo*

- Hablar con el cliente / usuario
- Buscar sinceramiento de partes
  - El proyecto estuvo mal vendido
  - Las estimaciones no eran correctas
  - Los requerimientos han cambiado mucho
  - Las expectativas del cliente y los usuarios son diferentes o no son realistas
  - Buscar salida conjunta
- Caminos
  - Negociar con el cliente / usuario
  - No presionar al equipo de proyecto excesivamente para recuperar terreno perdido
- A tener en cuenta
  - entorno político y marco legal
  - ¿quién asume los costos?

# Gestión de riesgos e issues

## ● Gestión de Riesgos

- Definiciones & teoría PMP
- ¿Cómo estamos manejando los riesgos?
- Riesgos más comunes

## ● Gestión de issues

- Definiciones & teoría PMP
- ¿Cómo estamos manejando los issues?
- Issues más comunes

# Cómo ayudan los nuevos métodos ágiles

## ● AGILE DEVELOPMENT (manifiesto: valorar más)

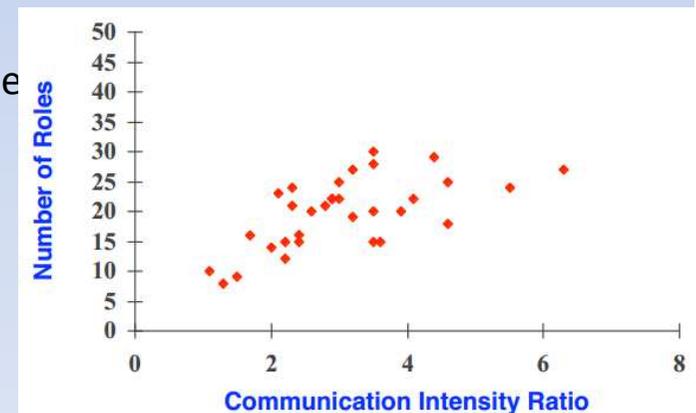
- los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas
- el software que funciona que la documentación exhaustiva
- la colaboración con el cliente que la negociación contractual
- la respuesta al cambio que el seguimiento de un plan

## ● ¿PROGRAMAS AGILES?

- FOCO
  - Focalizar equipos, limitar trabajo a los equipos existentes
- COMUNICACION
  - Reducir el número de roles en la organización
  - Compartir trabajo con los roles de manera más uniforme
- TRANSPARENCIA
  - Release plans, revisiones compartidas

## ● SCRUM OF SCRUMS

*Agilidad  
tiene que ver con  
**comunicación***



# Cierre

- Estructura de gobierno
- Tipos/mecanismos de comunicación
- Situación del proyecto
- Cómo usamos las herramientas (comunicación) para gestionar (ordenar)
- Rigor y disciplina
- Gestión del cliente / usuario (comunicación)
- Cultura

***Al final nos damos cuenta que en el proyecto dedicamos gran parte del tiempo comunicando cosas***

# Bibliografía recomendada

- PMBOK Guide (PMI 2008 4th Ed)
- The Standard for Program Management (PMI 2008 2nd Ed)
- Otis Elevator: Accelerating Business Transformation with IT (W. McFarlan – B. Delacey HBS 9-305-048 Rev 2005)
- Program Management Design: A Viable System Perspective (V. Rai – K. Subramanian 2007)
- Organizational Patterns of Agile Software Development (J. Coplien – N. Harrison 2004)
- Scrum of Scrums, Agile Program Management, For the Agile Scrum Master, Product Owner, Stakeholder and Development Team (Paul VII 2012)
- Cuando es preciso ser héroe (P. Regent – Revista Antiguos Alumnos del IEEM 2001)

# Preguntas

# Gestión de programas

El rol de la comunicación

## Muchas gracias!

Ing. Martin Machin Cladera, MBA

*[martin.machin@pyxisportal.com](mailto:martin.machin@pyxisportal.com)*

**Montevideo, Julio 2012**