

Buenas Prácticas en Dirección de Proyectos

Project Management Institute (PMI)
Capítulo Montevideo

AGENDA

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas;
diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

“PMI”, el logo de PMI, “Haciendo que la dirección de proyectos sea indispensable para los resultados del negocio”, “PMBOK”, “CAPM”, “Certified Associate in Project Management (CAPM)”, “PMP”, “Project Management Professional (PMP)” y “OPM3” son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¿Proyectos para qué?

- 1. Introducción
- 2. ¿Cómo estamos?
- 3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
- 4. Tendencias
- 5. Conclusiones

- Las organizaciones necesitan hacer proyectos para cumplir con sus cometidos y mejorar sus capacidades.
- Para aumentar su efectividad procuran desarrollar o adoptar mecanismos estructurados, sistemáticos, eficiente, transparente, de manera productiva y orientada a cumplimiento de metas y objetivos

(p.e. PRINCE2, Agile PM, PMBOK, Scrum, metodologías desarrolladas por las organizaciones, etc.).

¿Es o no es un proyecto?

- 1. Introducción
- 2. ¿Cómo estamos?
- 3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
- 4. Tendencias
- 5. Conclusiones

- En la teoría:
- En la práctica:
 - Para cada caso determinamos si vale la pena incorporar las prácticas recomendadas para gestionar proyectos
 - Para cada caso elegimos qué recomendaciones aplicaremos y con qué intensidad

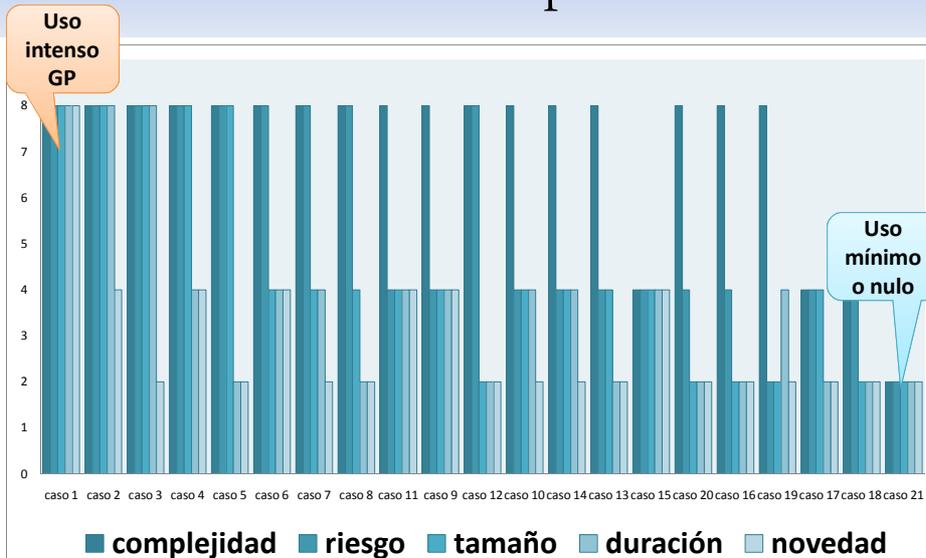
Clasificación de los Proyectos

Clasificación según características definidas en el inicio:

- **Riesgo** – establecer niveles de tolerancia
- **Valor para el Negocio** - (altoamino , medio, bajo)
- **Duración** - categorías (3, 6, 12, 18 meses)
- **Complejidad** —(alta, media, baja)
- **Tecnología requerida** — (madura, usada ocasionalmente, innovadora)
- **Número de departamentos involucrados** — (pocos, algunos, muchos)
- **Costo** – (3 o 4 franjas)
-

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

Caracterizando el emprendimiento



Cómo estamos?

Las 10 principales causas de fracaso en proyectos, acuerdo al Standish Group CHAOS 2007, son la falta de:

1. Involucramiento de los usuarios
2. Apoyo de la dirección
3. Objetivos de negocio claros
4. Organización ágil
5. Madurez emocional
6. Experticia en gestión de proyectos
7. Gestión financiera
8. Competencias en los recursos
9. Metodología formal
10. Herramientas e infraestructura

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

Proyectos en problemas

Son los que van camino a estar fuera de control – o ya lo están porque tienen problemas con:

- Alcance:
 - no está claro
 - no se comprenden bien los entregables
 - muchos cambios y no se gestionan bien
- Tiempo:
 - desvíos significativos, atraso en entregas
 - Recursos sobrecargados
- Costos
 - Desvíos significativos



Proyectos en problemas

- **Calidad:**
 - Errores inaceptables, retrabajo
- **RRHH:**
 - Falta motivación, baja moral
 - Recursos sobrecargados
 - No están claras las responsabilidades
- **Comunicación**
 - Predomina la informal
 - Carencias en documentación centralizada
- **Riesgos**
 - Hay que ser positivo: ¿Por qué pensar que algo va a salir mal? – *“maten al mensajero”*



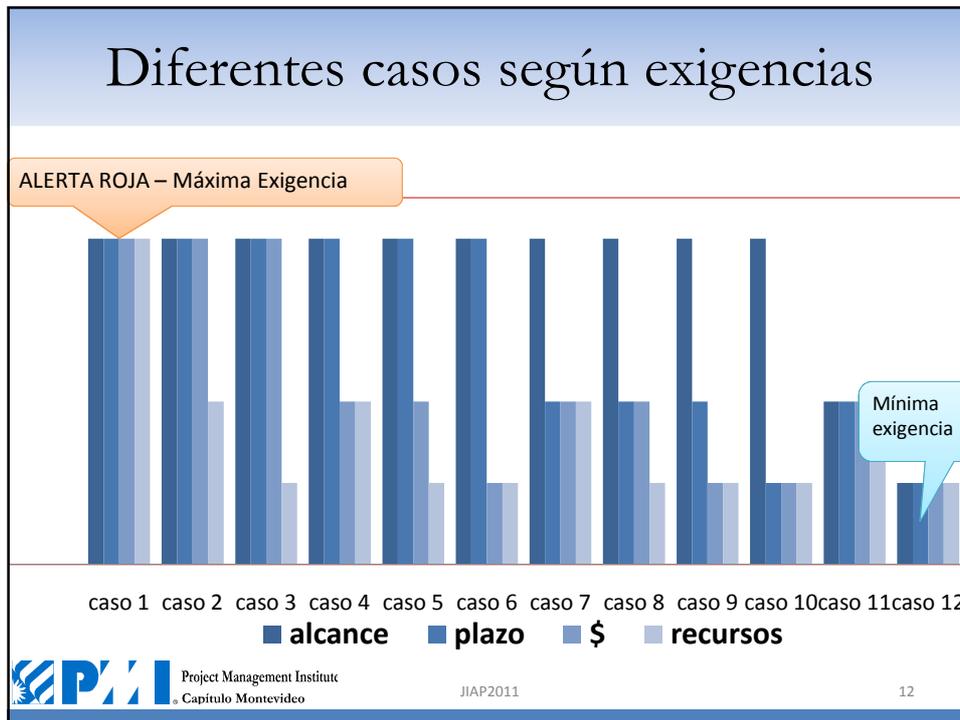
Conocer los criterios de Éxito

Ingeniería de requerimientos:

- Relevar
- Documentar
- Confirmar, Asegurar entendimiento
- Gestionar cambios

Cuánta flexibilidad tengo en:

- Alcance
- Plazos
- Presupuesto
- Uso de Recursos



Preguntas clave

- **¿Para qué?** - Propósito – criterios de éxito – responsabilidad principal
- **¿Qué?** – alcance -Entregables - qué debo hacer?
- **¿Cómo?** – qué puedo hacer? Actividades – presupuesto – crono – T&H

Project Management Institut
Capítulo Montevideo

JIA2011

13

Diferentes metodologías

- **Tradicional** – orientado por un plan – conozco el qué y el cómo - *cocina internacional (repetible - todas las recetas)*
- **Ágil** – no conozco el qué, lo voy construyendo - *cocina de autor (el chef en la cocina)*
- **Extremo** – no conozco el qué ni el cómo – alto riesgo (*investiguemos, veremos qué sale*)

¿Cuál es mejor



1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

Recomendaciones del PMI

- **PMBOK®**
 - 42 procesos:
 - Entradas
 - Técnicas y Herramientas
 - Salidas
 - Competencias del Director
- **Código de Ética**
 - Responsabilidad
 - Respeto
 - Honestidad
 - Imparcialidad

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

Documentos fundamentales

- Acta de Constitución – *criterios de éxito*
- Enunciado de Alcance – *limites, supuestos, restricciones*
- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS)
- Plan de Proyecto
 - crono, presupuesto
 - planes de: calidad, rrhh, comunicaciones, riesgos, adquisiciones
- Procedimiento de control de cambios
- Reportes de seguimiento – *desempeño, riesgos*
- Registro de incidentes
- Cierre – *lecciones aprendidas*

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

Herramientas y Técnicas destacadas

- EDT
- RACI
- Interesados: identificación y estrategias
- Camino Crítico y Cadena Crítica
- Compresión y Solapamiento
- EVA
- Identificación y respuesta a riesgos
- Tipos de Contrato
- Conflictos y Negociación

WE NEED THREE MORE PROGRAMMERS. USE AGILE PROGRAMMING METHODS.

AGILE PROGRAMMING DOESN'T JUST MEAN DOING MORE WORK WITH FEWER PEOPLE.

FIND ME SOME WORDS THAT DO MEAN THAT AND ASK AGAIN.

Necesitamos 3 programadores más

Usa programación ágil!!

La programación ágil no significa más trabajo con menos gente

Encuentra la palabra que significa eso y luego vuelve a preguntarme

Project Management Institute
Capítulo Montevideo

JIAP2011

18

Tradicional y Ágil: falsa oposición

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
4. Tradicionales
5. Ágiles
6. Extremas
7. Tendencias
8. Conclusiones

- Elijo la estrategia y el modelo de ciclo de vida, dependiendo de:
 - El alcance = nuestro compromiso, lo que se espera que haga
 - Las restricciones = las posibilidades reales

Project Management Institute
Capítulo Montevideo

JIAP2011

19

¿Ágil?

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) **Ágiles**
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

- Una palabra con gancho
- Un sistema en pre-producción casi desde el comienzo
- Entregas frecuentes – *pagos frecuentes!?!*
- Liviano

Rápida respuesta a cambios

Project Management Institut
Capítulo Montevideo

20

Depende

- Equipos pequeños (6 -8)
- In-house
- Reubicados
- Muy motivados

- Críticos
- Alta disponibilidad
- Llave en mano

Project Management Institut
Capítulo Montevideo

JAP2011

21

Ágil: ¿Qué aporta a la organización?

- Adaptabilidad frente a necesidad de cambios en el negocio
- Retroalimentación temprana y continua por parte del cliente
- Más protagonismo para las personas del negocio
- Medidas tempranas del retorno de la inversión

Manifiesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

<http://agilemanifesto.org> año 2001

12 puntos del Manifiesto

- Satisfacer al usuario con entregas tempranas y continuas
- Bienvenidos los cambios que mejoran la competitividad
- Entregas frecuentes (2 sem. a 2 meses)
- Personas el negocio involucradas en la diaria
- Personas altamente motivadas
- Comunicación cara a cara

Características

- El progreso está dado por el ***soft funcionando***
- Procesos ágiles promueven ***desarrollo sostenible*** – caminar junto a usuarios
- ***Excelencia técnica***, buen diseño
- ***Simplicidad*** (valorar el trabajo NO hecho)
- ***Equipos autogestionados*** para mejores productos técnicos
- ***Reflexionar regularmente en equipo*** para determinar mejoras

Métodos Ágiles – Énfasis

- **Individuos e Interacciones** más que Procesos y Herramientas
- **Entrega de Funcionalidades** más que Cumplir Actividades
- **Colaboración con Cliente** más que Negociación de Contrato
- **Responder a Cambios** más que Seguimiento de un Plan

Implanto ágil: qué cambia?



Métodos más conocidos

- Adaptive Software Development (ASD)
- Crystal
- **SCRUM**
- RAD
- Feature Driven Development (FDD)

Ágiles: Conceptos Importantes

- **Abrazar los cambios;** son vistos como aliados no como enemigos, dar + valor a los clientes y usar creatividad
- **Ciclos rápidos/entregas frecuentes**
- **Diseño simple;** para la batalla no para la guerra
- **Refactoring;** reestructurar para dar + flexibilidad, simplicidad, mejorar comunicación, quitar duplicaciones
- **Programación x pares;** 2 programadores colaborando en 1 computadora en diseño, programación, testing
- **Retrospectiva;** revisiones post-iteración para verificar la efectividad de lo hecho, métodos y estimaciones
- **Conocimiento tácito;** promover conocimiento en la cabeza de los participantes, más que en documentos
- **Desarrollo dirigido por el test;** durante la codificación los usuarios y desarrolladores escriben los guiones de test de modo incremental

Extremos

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) **Extremas**
4. Tendencias
5. Conclusiones

Caracterizados por:

- Simplicidad
- Alto riesgo
- Comunicaciones
- Factor humano



XP

- Kent Beck, Cunningham, ...
- El método más conocido y a menudo usado como sinónimo de ágil
- Historias informales en tarjetas
- Programación x pares
- Diseño simple
- Test temprano
- Integración permanente

¿Cómo elegir?

criterios y factores a considerar:

- tamaño
- complejidad
- criticidad
- competencias del personal
- cultura, riesgo, limitaciones
- dependencias entre funcionalidades
- estimación de costo y esfuerzo
- alineación con la estrategia, planes de TI y otros intereses de los *stakeholders*.





Project Management Institut
Capítulo Montevideo

39

Cuándo conviene usarlos?

- Qué elegir en los siguientes casos:
 - Soluciones de internet complejas
 - Application Servers, EAI, eCRM
 - Interfases con sistemas de back end u otros SI
 - Alta velocidad
 - Rápida entrada en el mercado
 - Gran oportunidad
 - Evolución de requerimientos
 - Competencia dura
 - Equipos distribuidos
 - Outsourcing, varios locales, etc
 - Proyecto de investigación
 - Ensayar viabilidad de combinar tecnologías emergentes





Project Management Institut
Capítulo Montevideo

40

Dominios de la gestión ágil de proyectos

Foco de la dimensión	
I	Definir valor positivo. Desarrollo Incremental, Evitar dificultades potenciales, Priorización
II	Necesidades, expectativas e involucramiento de los stakeholders. Formación, empoderamiento y colaboración de equipos
III	Compromiso del equipo
IV	Niveles de planificación. Adaptación . Estimación. Velocidad/Ciclo de tiempo
V	Detección y resolución de problemas
VI	Mejora continua : procesos, producto, personas

 Project Management Institut
 Capítulo Montevideo

JIAP2011 42

Tendencias

- Los proyectos deben ser consistentes el ciclo de vida de la tecnología: no mayores a 18 meses
- Gestión de programas
- El proyecto en una página
- Administración *lean* y ágil
- Factor humano: *gestión del cambio, comunicaciones, negociación, trabajo en equipo*

* Ver informe Kundra 25 Points

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones



Conclusiones

1. Introducción
2. ¿Cómo estamos?
3. Un conjunto de buenas prácticas; diferentes metodologías
 - a) Tradicionales
 - b) Ágiles
 - c) Extremas
4. Tendencias
5. Conclusiones

- Lejos de ser una receta, las buenas prácticas recomendadas por el PMI constituyen pautas a tener en cuenta al elegir la estrategia de abordaje
- Se mejoran y perfeccionan continuamente



Project Management Institut
Capítulo Montevideo

JIAP2011

44

Gracias!

Muchas Gracias a quienes aportaron sus conocimientos y esfuerzo en estos 10 años, contribuyendo a mejorar los resultados
 Nos esperan muchos años más de desafíos

Seguimos creciendo juntos: Suceden cosas buenas cuando te involucras con el PMI

www.pmi.org.uy



Project Management Institut
Capítulo Montevideo

JIAP2011

45