



DOMINIOS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Actividad de transferencia

Vamos a poner en práctica todo lo aprendido hasta ahora sobre los Dominios de Desempeño y sus Modelos, Métodos y Artefactos. Para ello, pensemos en el siguiente caso:

Has sido contratado por *Aceros Steel S.A.* Es una empresa mediana que se dedica, como su nombre lo indica, a la fabricación de acero y que lo comercializa en distintos formatos, como tubos estructurales, perfiles, bobinados, etc.

La empresa está arrancando un programa de transformación digital de sus operaciones, agregando robotizaciones de equipos, desarrollos de nuevas plataformas, automatización de procesos, etc.

Cada nueva iniciativa dentro del portafolio de transformación digital deberá ser tratada como un proyecto y el conjunto de ellos es lo que se ha denominado *Programa de Transformación Digital*.

Tu rol en la organización será el de gerenciar este programa que será, a la vez, la iniciativa estratégica más importante de los siguientes dos años.

Una de las primeras cosas que se te solicitan es que encuentres la expresión mínima viable de una metodología para gestionar los proyectos del programa. Todos los proyectos de reingeniería de procesos serán llevados a cabo de manera tradicional (en cascada), mientras los de desarrollos serán adaptativos (ágiles).

Para esto te pedimos el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Elabora una tabla indicando qué elementos indispensables (Modelos¹, Métodos² y Artefactos³) deberías tener en cuenta por cada Dominio de desempeño a la hora de pensar una metodología que permita llevar adelante diferentes marcos de gestión de proyectos (tradicionales, adaptativos o híbridos). Justifica tu respuesta.

¹ Un modelo es una estrategia de pensamiento para explicar un proceso, marco de referencia o fenómeno.

² Un método es el medio para lograr un efecto, salida, resultado o entregable del proyecto.

³ Un artefacto puede ser una plantilla, documento, salida o entregable del proyecto.



Dominio de desempeño ...	Elementos indispensables (Modelo, Métodos y Artefactos) para tener en cuenta a la hora de pensar una metodología que permita llevar adelante diferentes marcos de gestión de proyectos (tradicionales, adaptativos o híbridos).
... de los interesados	En el caso de los interesados el marco de gestión adaptativo y el predictivo es muy parecido, ya que en ambos es necesario indispensable tener métodos como: Análisis de los interesados, forecasts, diagrama de influencias, control de cambios, retrospectiva, comité de dirección; y artefactos como: Hoja de ruta, lista de trabajo pendiente, plan de involucramiento de los interesados, plan de pruebas, plan de respuesta a riesgos, matriz de asignación de responsabilidades, matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, entre otros. Las pequeñas diferencias se pueden marcar en: reuniones diarias, reunión de lecciones aprendidas que pueden estar más del lado adaptativo, o artefactos como: diagrama de tiempos de ciclotablero, diagrama de red del cronograma del proyecto, que está más asociado al ámbito predictivo.
... del equipo	Para un marco predictivo, los elementos indispensables serían: hojas de verificación, diagrama de influencias, puntos de función, agrupamiento de afinidad, método de delphi, registro de supuestos, estructura de desglose de la organización, matriz de asignación de responsabilidades. Mientras que en un marco adaptativo: análisis de alternativas, método Delphi, comité de control de cambios, plan de control de cambios, matriz de priorización.
... del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida	Para ambos marcos de gestión es necesario: análisis de alternativas, forecasts, evaluación del ciclo de vida, análisis de procesos, declaración de la visión, diagramas de flujo y líneas base.
... de la planificación	Para un marco de gestión predictivo los elementos indispensables en métodos y artefactos serían: análisis y justificación del negocio, árbol de decisiones, análisis de procesos, análisis de reservas, análisis de los interesados, análisis de escenarios, estructura de desglose (organización, producto, etc.), presupuesto, cronograma de hitos, diagrama de gantt, entre otros. Mientras que para un marco adaptativo serían: análisis



	de alternativas, árbol de decisiones, análisis de procesos, análisis foda, planificación de iteración, reunión de status, registro de cambios, incidentes y riesgos, plan de respuesta a los riesgos, línea base para la medición de desempeño, matriz de priorización, diagrama de flujo.
... del trabajo del proyecto	Relacionado directamente con el trabajo en un proyecto con enfoque predictivo es indispensable el: análisis y justificación del negocio, análisis de hacer o comprar, de procesos e incluso de los interesados; así como: Lienzo de modelo de negocio, informe, declaración de la visión, estructura de desglose de trabajo, cronograma, diagrama de flujo acumulativo. Para un enfoque adaptativo, se tienen: análisis de alternativas, análisis de tendencias, análisis de variación, reunión de planificación, reunión de status, diagrama de flujo acumulativo, radiador de información, matriz de priorización, diagrama de velocidad.
... de la entrega	Relacionado al enfoque predictivo: costo de la calidad, análisis de valor ganado, lanzamiento, cierre y revisión del proyecto, informe del proyecto. Para un enfoque adaptativo: análisis y justificación del negocio, costo de la calidad, análisis de valor ganado, análisis de procesos, análisis de tendencias, mapeo de impacto (dado que en un enfoque adaptativo, se tiene mayor cantidad de entregas además de la entrega final del proyecto).
... de la medición	En enfoque predictivo: análisis de supuestos y restricciones, árbol de decisiones, análisis de procesos, regresión, reserva y sensibilidad, análisis de tendencias, refinamiento del backlog, timebox, plan de gestión de recursos, requisitos, cronograma y alcance, diagrama de flujo y diagrama de tiempo de entrega. Para un enfoque adaptativo: Estudios comparativos, análisis de causa raíz (más los mencionados en el enfoque predictivo), análisis de variación, análisis de escenarios, lecciones aprendidas, retrospectiva, reunión de status, registro de incidentes, lecciones, cambios y riesgos, plan de pruebas y respuesta a los riesgos.



... de la incertidumbre	Este está bastante relacionado con el dominio de desempeño de la medición, dado que uno busca entender, analizar y responder adecuadamente al estatus del proyecto, mientras que este busca hacer lo mismo a los riesgos, imprevistos y al entorno del proyecto, buscando responder de forma proactiva (en caso de ser posible) y tomar en cuenta variables para mejorar los resultados del proyecto. Dicho esto, los métodos y artefactos indispensables serían los mismos que se mostraron en el recuadro anterior.
-------------------------	---

2. Detente en los Dominios de Planificación, Entrega e Incertidumbre. Describe cómo trabajarías en cada uno de ellos de acuerdo con su peso en la metodología. Justifica tu respuesta.

Dominios de desempeño ...	En función del peso relativo del dominio en cada marco de gestión	
	¿Cómo trabajarías en un marco de gestión predictivo?	¿Cómo trabajarías en un marco de gestión adaptativo?
... de la planificación	En un marco predictivo, sabiendo completamente el alcance del proyecto, se buscaría a toda costa tener el diagrama de flujo y la línea base del alcance del proyecto hecho de forma correcta. Además de buscar disminuir al mínimo el grado de incertidumbre y hacer un uso correcto de las estimaciones.	Dado el mayor grado de incertidumbre, el objetivo durante la realización del proyecto es tener una respuesta ágil y correcta ante los diferentes riesgos que se puedan presentar, para esto es indispensable mantener una buena comunicación entre los diferentes equipos del proyecto.
... de la entrega	Dadas las cualidades, el grado de calidad y los objetivos, el trabajo en un marco predictivo simplemente sería el análogo a una función matemática, se toman los datos (características,	En este caso, dadas las cualidades, grado de calidad, etc., y que se tiene un alto grado de incertidumbre, la cantidad de entregables y la forma de ellos variarán de acuerdo a los



	cualidades, etc.) se ingresan en la función (planificación del proyecto, procedimientos, etc.) y, si se realiza todo correctamente, se obtiene el entregable deseado.	procedimientos realizados en base al análisis hecho del estado del proyecto. Debido a esto, además del entregable final del proyecto, se tiene una cantidad (casi) indefinida de entregables.
... de la incertidumbre	Al inicio del proyecto y durante la planeación del mismo, el análisis de la incertidumbre, del entorno (social, político, económico, de mercado, etc.) y la generación de procedimientos para posibles amenazas y oportunidades durante el mismo (sabiendo, obviamente, el alcance) es crucial para un correcto desarrollo en base al enfoque predictivo. Durante el desarrollo, las reuniones de lecciones aprendidas son indispensables para actuar de forma proactiva.	En el caso adaptativo, es necesario realizar de manera constante revisiones retrospectivas para poder responder de manera más eficiente al riesgo, imprevistos y poder aprovechar de las oportunidades para mejorar los resultados. También, tener en mente estrategias para responder a amenazas (evitar, transferir, escalar, etc.) u oportunidades (explotar, escalar, compartir, etc.), estas de forma general, ya que no se sabe a ciencia cierta qué es lo que se pueda presentar.

3. Detente en el Domino de Incertidumbre y responde: ¿qué amenazas ves asociadas a tu trabajo? ¿Puedes detectar oportunidades? Lista cada uno de esos eventos de riesgo que identifiques, elabora una lista y comenta por qué top 3 arrancarías con su tratamiento. Justifica todo lo que selecciones hacer.

Actualmente, me desempeño como ayudante de cátedra en el departamento de física, y tengo a cargo un taller de resolución de dudas y problemas con los estudiantes. En dichas labores, las amenazas más claras serían: mala gestión por parte del catedrático en la didáctica del curso,



saturando el poco tiempo dado para taller con la impartición completa de temas importantes, también la falta de interés por parte de los estudiantes y por ende, poca concurrencia en los periodos de taller.

Sin embargo, las oportunidades son varias (aprovechando la virtualidad de las clases), es importante mantener el interés por los cursos, esto se puede lograr de muchas formas, una de ellas es utilizar material audiovisual que, en clase presencial no es posible utilizar. Entre este tipo de material se encuentra el uso de herramientas como *Mathematica*, lenguajes de programación y solución de problemas por este medio o incluso videos de simulaciones realizadas. También la facilidad para resolver dudas, el hecho de poder arreglar una reunión casi instantáneamente es de gran ayuda para el estudiante interesado; así como la grabación de sesiones y notas de clase.

La lista de riesgos sería:

- Sobrecarga de contenido (3er)
- Falta de interés (2do)
- Poca asistencia
- Herramientas extra
- Facilidad de contacto
- Material en vivo a asíncrono (1ro)

El tercer riesgo es completamente necesario analizar y planificar una solución rápida a él; sin embargo, dicha solución es bastante simple de llevar a cabo, simplemente manteniendo un radiador de información, reuniones iterativas e/o informes, se mantiene la amenaza controlada. Para el segundo riesgo se tiene una solución instantánea con otro de los mismos (herramientas extra), este tipo de herramientas y material extra al que se tiene o se puede tener acceso, mantiene al estudiante “enganchado”. Y, para el primer riesgo, es simplemente aprovechar al 100% la situación actual, mantener el material mostrado en vivo para una futura revisión del alumno es un gran método de estudio para él; además, es un método de evaluación por parte de los coordinadores de área hacia los profesores.

4. Finalmente, se le solicita que investigue acerca de la organización Green Project Management – GPM® (www.greenprojectmanagement.org). ¿Objetivos? ¿certificaciones? Haga foco en la certificación GPM-b, ¿Qué impacto podría tener en su desarrollo profesional? ¿Cuáles son los requisitos para aplicar?

El *Green Project Management* (GPM) es la organización de entrenamiento de sostenibilidad más grande del mundo. Esta busca redefinir cómo se entregan los proyectos defendiendo la gestión sostenible. También, al



adoptar este enfoque, se elevará la calidad e impacto de los proyectos, así como liderar el camino para equilibrar los objetivos comerciales con el bienestar del planeta.

Para la certificación nivel B (GPM-b) es necesario tomar un examen, para el cual, la preparación puede ser el curso preparativo que la organización provee, un estudio autodidacta o ya estar certificado por otra organización que sea reconocida por el RPL (*Recognition of Prior Learning*). Existen dos tipos de exámenes, uno corto para los ya certificados por RPL y el estándar. Y, ya que es un examen basado en conocimiento y no experiencia, no hay prerequisites para tomar el examen, solo un pago de USD 299.

Así como se mencionó en la hoja de trabajo anterior, el conocimiento que ofrecen estos programas puede ser aplicado, en mi caso personal, en capacitaciones y apoyo a colegas que estén involucrados en trabajo mucho más práctico o técnico. Esto para que los proyectos (que en estos casos suelen ser experimentos a nivel internacional) puedan tener la sostenibilidad ambiental que se busca con este programa.