

## Contexto

La compañía donde trabaja se está discutiendo es sobre una implementación de SAP. La PMO supervisa una estructura de gestión de proyectos en cascada basada en una metodología tradicional propietaria de SAP.

Esta consiste en dos o cuatro releases a producción por año. Todo el desarrollo técnico es realizado por un proveedor externo que trabaja en el extranjero (offshore), otro proveedor externo coordina y realiza la mayoría de las pruebas de integración y regresión, también desde el extranjero (offshore).

Las responsabilidades de gestión de proyectos son compartidas por la organización y TI. Esto complica la toma de decisiones ya que deben ser aprobadas por otros gerentes de RRHH, Finanzas, Adquisiciones, etc.

El tiempo de entrega para la mayoría de los releases es de un mínimo de seis meses. Los requisitos del usuario se documentan y aprueban al principio del ciclo de vida del proyecto, después los usuarios comerciales no participan directamente en el proyecto hasta que se realicen las pruebas de aceptación del usuario(UAT) unas semanas antes de la puesta en marcha.

Existe una dependencia significativa en la documentación del proyecto para proporcionar detalles adecuados para que los equipos técnicos diseñen y entreguen un proyecto exitoso.

Esta estructura funciona bien porque los proveedores conocen bien la tecnología, pero dependen de las especificaciones funcionales de los usuarios definidos al inicio de cada proyecto.

## El proyecto

SAP es una solución de software empresarial integrada que ha tenido muchos nombres a lo largo de los años (R / 3, ECC, S / 4, HANA, etc.).

Uno de los muchos beneficios de usar una solución empresarial como SAP es que las entradas contables para la mayoría de las transacciones comerciales se registran en el libro mayor de la compañía automáticamente. Sin embargo, siempre hay transacciones que no se pueden automatizar, para las cuales se requieren entradas manuales que realizan los usuarios de contabilidad y finanzas.

En su organización se crearon plantillas de Excel para interactuar con SAP para publicar las entradas manuales. Las plantillas utilizan macros de Excel, usando Visual Basic para Aplicaciones (VBA).

Durante las pruebas de UAT, se dieron cuenta que se hizo un mal trabajo al construir sus plantillas de Excel y diseñar el proceso de entrada manual. Las plantillas y el proceso de

aprobación fueron engorrosos, y los controles y la retención de documentos fueron inadecuados. Los auditores internos habían planteado estas inquietudes y se propuso y aprobó un proyecto para modernizar todo el proceso, incluida la implementación de otra solución de software (Automate Biz, un complemento de Excel) que reemplazaría la solución Excel existente y local.

El reto

El proyecto para actualizar el proceso de entradas de contabilidad estaba programado para el próximo release. Se documentaron los requerimientos de los usuarios de alto nivel, se aprobó la financiación y se asignaron recursos al equipo del proyecto. Sin embargo, el proyecto, el cronograma del proyecto fue definido en base a las fechas de release previamente indicadas. Además, los miembros del equipo no están familiarizados con la nueva herramienta para comenzar a trabajar en el proyecto a tiempo para completar las especificaciones funcionales.

Asumiendo que tienes el rol de Project manager, contesta las siguientes preguntas:

¿Qué ventajas da a la organización utilizar la actual metodología de gestión de proyectos?

R/

El enfoque basado en documentación puede mejorar la trazabilidad y el control de calidad a lo largo del desarrollo de este proyecto.

Así también da la opción de realizar una planificación detallada, una buena estimación de costos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto.

La metodología actual permite aprovechar la experiencia especializada de los proveedores en tecnologías SAP lo que podría reducir la curva de aprendizaje y los errores técnicos.

¿En qué áreas de la gestión de proyectos puede haber mejoras para evitar la situación actual? Explica tu respuesta.

R/

- La comunicación que existe entre equipos: Colaboradores, interesados en el proyecto, usuarios finales, gerentes y miembros TI. Esto con el fin de aumentar la calidad del producto final, e implementando de manera más precisa los requerimientos solicitados.
- Capacitación y desarrollo de miembros del equipo: Según se menciona, al final, ante los cambios realizados los miembros no se encontraban relacionados con la herramienta, lo que provocaba que no pudiesen comenzar a trabajar inmediatamente. Es por esto que la capacitación previa, y el aprendizaje por parte de los miembros del equipo puede suponer una gran mejora en el rendimiento y productividad para los mismos.

- Gestión de recursos: Optimizar de una mejor manera la asignación de recursos, especialmente cuando se introducen nuevas herramientas o procesos, para evitar los famosos cuellos de botella en el conocimiento técnico.
- Adaptabilidad: introducir un enfoque más adaptable permitirá ajustes oportunos basados en retroalimentación continua y cambios en el entorno de negocios.

Idealmente, ¿qué planes de proyecto tendrían que haberse hecho con mejor calidad para evitar la situación?

R/

- El análisis y la definición de los requisitos del usuario: Debido a la cantidad de problemas que fueron surgiendo después, se muestra que se debió haber sido más detallados, claros y completos con el análisis, y que deberían haber reflejado las necesidades reales y las expectativas de los usuarios de contabilidad y finanzas. Esto habría facilitado el diseño y la construcción de las plantillas de Excel y el proceso de entrada manual, así como la validación y la verificación de los resultados.
- La gestión del alcance y el cronograma del proyecto: Esta debió haber sido más realistas, factibles y alineados con los objetivos. Ya que esto podría haber evitado el tener que entregar el proyecto en el próximo release, sin tener suficiente tiempo para completar las especificaciones funcionales y las pruebas de calidad.

¿Qué acciones tomarías para completar los requerimientos funcionales en el siguiente release?

R/

- Prototipos más rápidos: Emplear técnicas de prototipado para desarrollar y probar rápidamente aspectos de las especificaciones funcionales.
- Priorizar requerimientos: Revisar y priorizar los requerimientos funcionales para enfocarse en las características más críticas primero.
- Monitoreo y control: Realizar monitoreo y control del progreso, así como validar la calidad de los requerimientos funcionales, realizar revisiones periódicas para asegurar que se cumplen los estándares y las expectativas del cliente.

¿Cómo utilizarías la gestión de stakeholders para tu beneficio en este proyecto?

R/

- Construir alianzas estratégicas con los stakeholders clave para ganar su apoyo y aprovechar su influencia cuando sea necesario.
- Ajustar las expectativas a través de una comunicación clara sobre los desafíos y limitaciones del proyecto.
- Mantener una relación de confianza y colaboración con los stakeholders, escuchando opiniones y comentarios, y respondiendo a dudas y problemas.

¿Recomiendas cambiar la metodología de trabajo? Si o no ¿por qué?

R/

Si, considerar hacer un cambio hacia una metodología mas flexible como agile o alguna combinación entre cascada y agile puede ser beneficioso un enfoque así puede proporcionar el equilibrio adecuado entre la estructura y la flexibilidad, potenciando la creatividad y permitiendo una mejor respuesta a las necesidades emergentes dentro del negocio y del mercado.