

Gestión de Proyectos

“Hacia una gestión eficiente de las Organizaciones”

Contenido



Introducción a la Gestión de Proyectos

Módulo Nº 1

- Proyectos. Características que lo definen. El desafío de la Cuádruple Restricción.
- Gestión de Proyectos,; beneficios de contar con esta metodología.
- Evolución de la Gestión de Proyectos; sus estándares

Contenido



El ciclo de vida de los Proyectos

Módulo Nº 2

Construcción del Proyecto por Ciclos. Sus fases.

FASE DE INICIO

- La importancia de documentar. Premisas asociadas.
- Stakeholders en un Proyecto. Niveles de responsabilidad y roles.
- Creando el documento de Visión y Alcance del Proyecto.


FASE DE PLANIFICACIÓN

- Contexto de la Planificación.
- Cómo planificar los productos de un proyecto utilizando un proceso.
- Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo. Documentos

FASE EJECUCIÓN y CIERRE

- La gestión por Entregables. Sus ventajas
- Avance de Proyectos. Herramientas a utilizar.
- Creación de los documentos de trabajo.

Contenido



Implementación de estructura de trabajo por Proyectos

Módulo Nº 3

- Herramientas de Gestión por Proyectos actuales.
- Project Management Office (PMO).
 - Sus funciones. Modelos para Diseñar e Implementar una PMO.
 - Tipos de estructuras de Oficinas de Proyectos
 - ¿Por qué implementar una PMO?. Sus ventajas
 - Roles en la ejecución. Project Management de Proyectos
 - Gestión de Programas y Portafolios.

Módulo N° 1 – Gestión por Proyectos

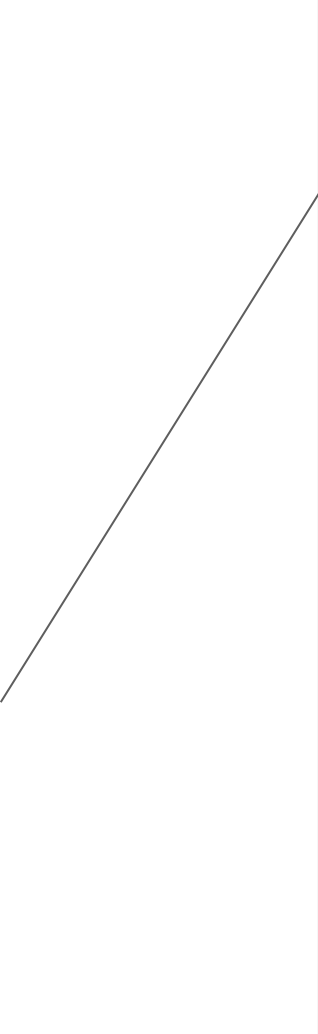
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN

DEFINICIÓN DE PROYECTO

Conjunto de las actividades que desarrolla un grupo de personas para alcanzar un determinado **objetivo**. Estas actividades se encuentran **interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada**. Lo habitual es que el objetivo perseguido por el proyecto deba ser cumplido en **un cierto período temporal** definido con anterioridad y respetando un **presupuesto**.



Características que definen un Proyecto

- 
- .. Es temporal, tiene un inicio y un fin.
 - .. Se lleva a cabo para alcanzar un objetivo
 - .. El resultado del proyecto es único
 - .. Su elaboración es gradual

Características que definen un Proyecto

PROYECTOS VS OPERACIONES

Tienen características comunes:

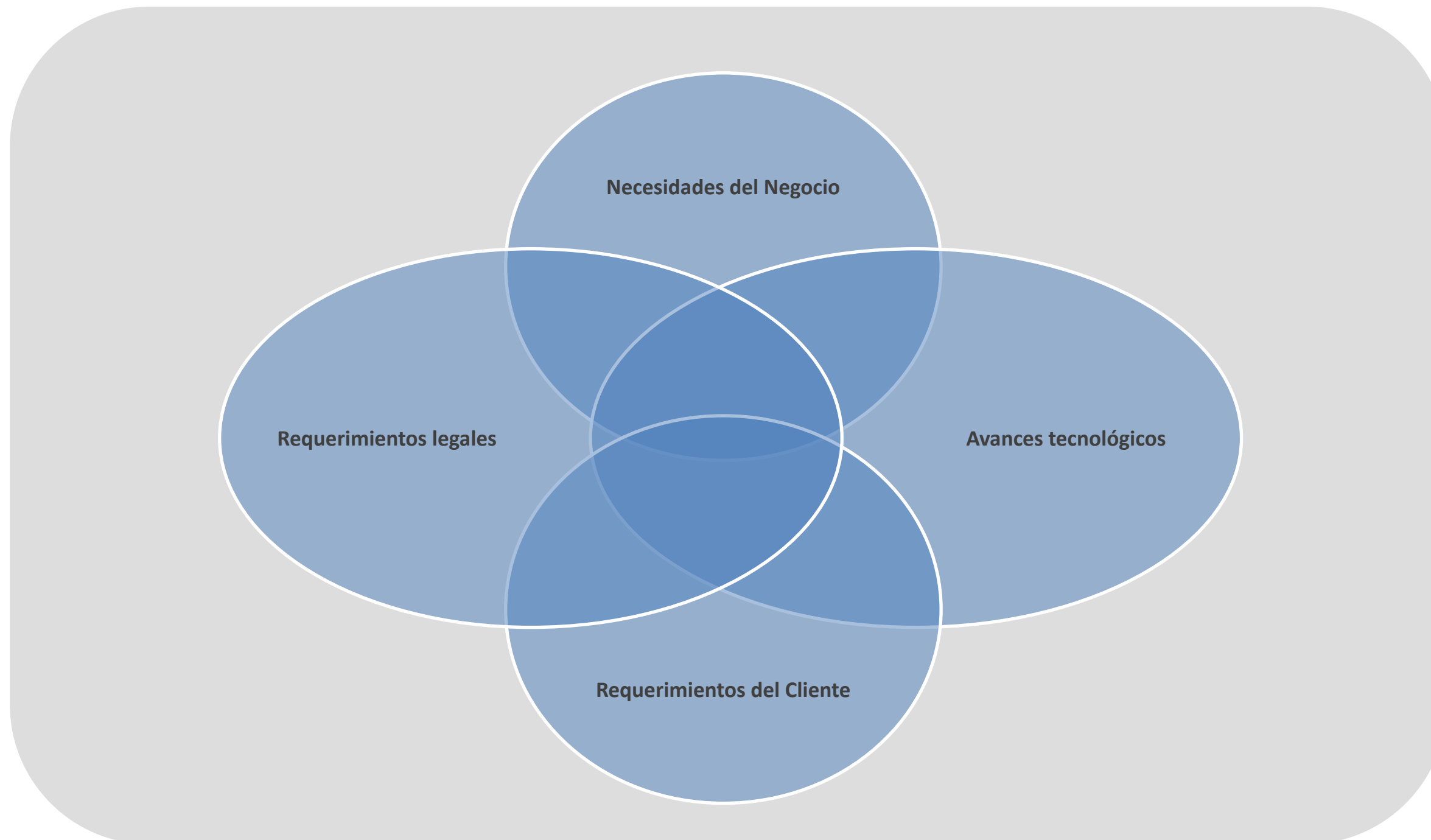
- Lo realizan personas
- Están restringidos por la limitación de los recursos
- Son planificados, ejecutados y controlados

Pero difieren en:

- Las operaciones son continuas
- Las operaciones generan productos repetitivos

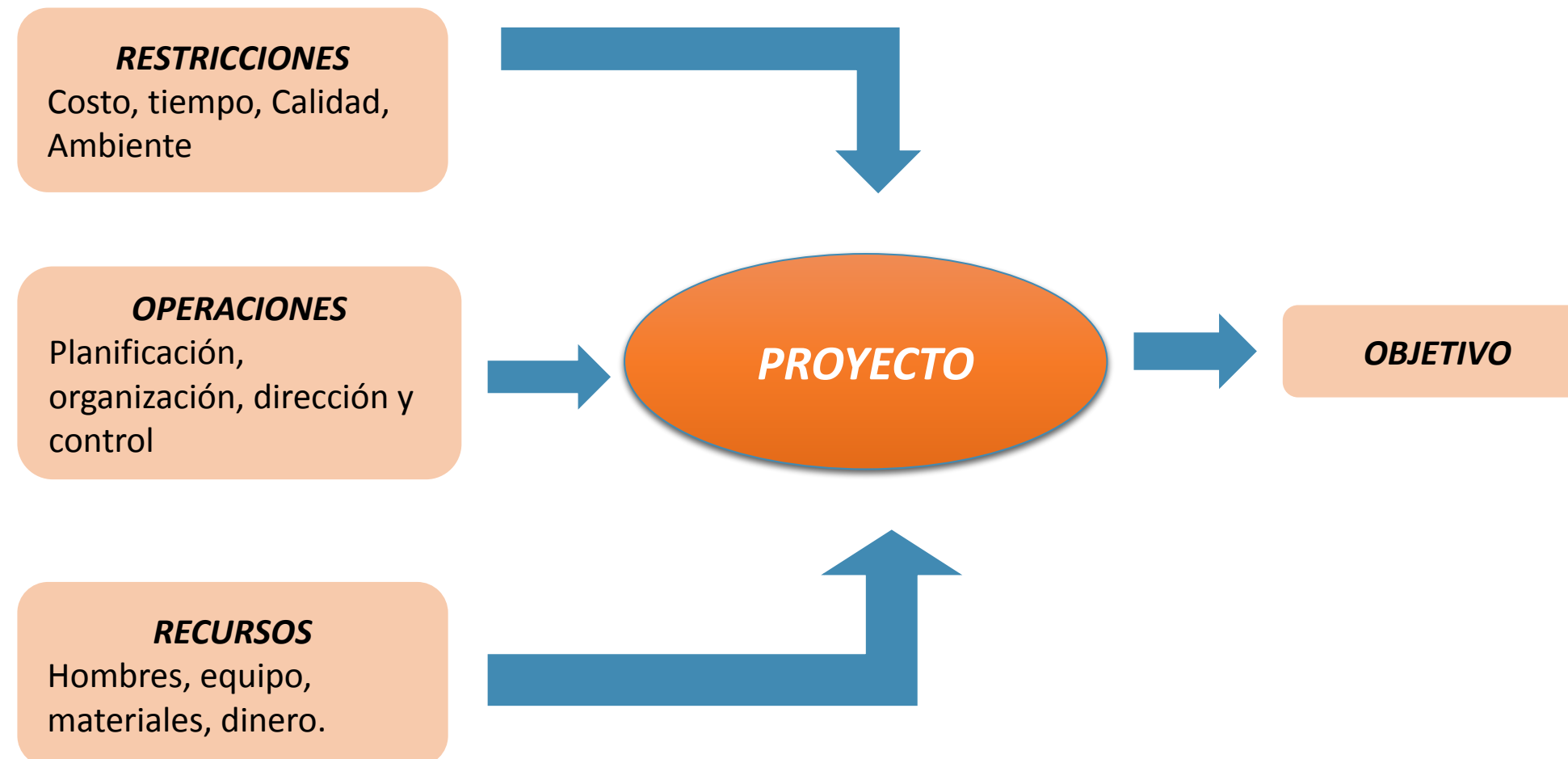


Origen de un Proyecto



GESTIÓN DE PROYECTOS

Disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio.



El desafío de la cuádruple restricción

Condiciones para el éxito ;

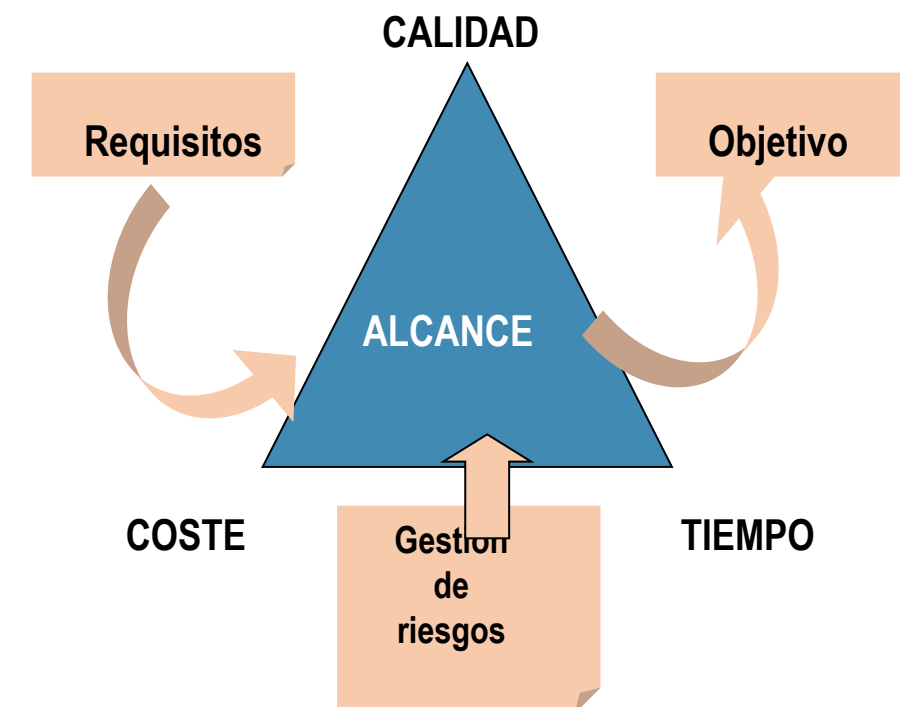


- Compromiso en todos los niveles
- Alcance realista
- Objetivos alcanzables
- Planes de mitigación de riesgos
- Selección de un equipo idóneo
- Nivel de esfuerzo predecible

Administración de proyectos

PMI: Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir (y/o exceder las necesidades y expectativas de las partes interesadas) con los requisitos del proyecto, equilibrando:

- *Alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad*
- *Las necesidades o requisitos identificados*
- *Los intereses de las partes implicadas*



ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PMI son las siglas del Project Management Institute, una organización de clase mundial que recoge las mejores prácticas para la realización de proyectos y las presenta en documentos, uno de los más relevantes es el PMBOKGuide

La Administración de Proyectos se basa en las principales funciones de la

Administración:

- PLANEACIÓN,
- ORGANIZACIÓN,
- DIRECCIÓN Y CONTROL.



ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

- **Planeación:** Se decide anticipadamente, **qué, quién, como, cuando y por que** se hará el proyecto.
- Las tareas mas importantes son:
 - Pronosticar situaciones futuras,
 - Determinar los recursos que se necesitarán,
 - Revisar y ajustar el plan de acuerdo con los resultados de control,
 - Coordinar durante todo el proceso de Planeación.

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

- **Organización:**

- Se identifica, define y divide el trabajo a realizar
- Se agrupan y definen los puestos
- Se proporciona los recursos necesarios
- Se asigna el grado de autoridad y responsabilidad



ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

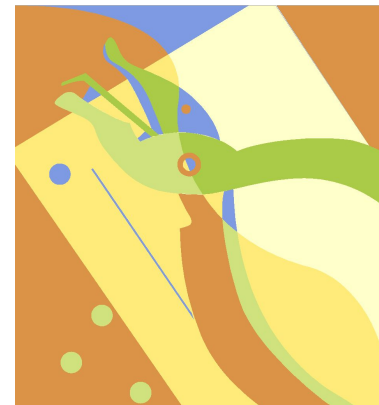
- **Dirección:**

- Conduce el comportamiento de los entes involucrados hacia las metas establecidas.
- Se comunican y explican los objetivos de todos los participantes.
- Se asignan estándares.
- Motivación, Liderazgo y Comunicación.

- **Control:** Medir el rendimiento obtenido en relación a las metas fijadas. En caso de haber desviaciones se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario

COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

1. Habilidades clave
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Negociación
 - Solución de problemas
 - Lograr objetivos
2. Conocimientos
 - Técnicos
 - Administrativos
3. Herramientas
4. Técnicas



Riesgos de proyectos

¿A qué llamamos riesgo?

- ✓ Cualquier contingencia que puede ocurrir, que provoque que el resultado real de una actividad se desvíe significativamente del resultado esperado.
- ✓ Esa desviación puede ser tanto positiva como negativa.

Efectos positivos □ **oportunidades**

Efectos negativos □ **amenazas**



RIESGOS DE PROYECTOS

- Aceptables y no aceptables
- Evitables e inevitables
- A corto y largo plazo
- Positivos y negativos
- Gestionables y no gestionables
- Internos (planificación y estimaciones y técnicos) y externos (imprevisibles o previsibles)



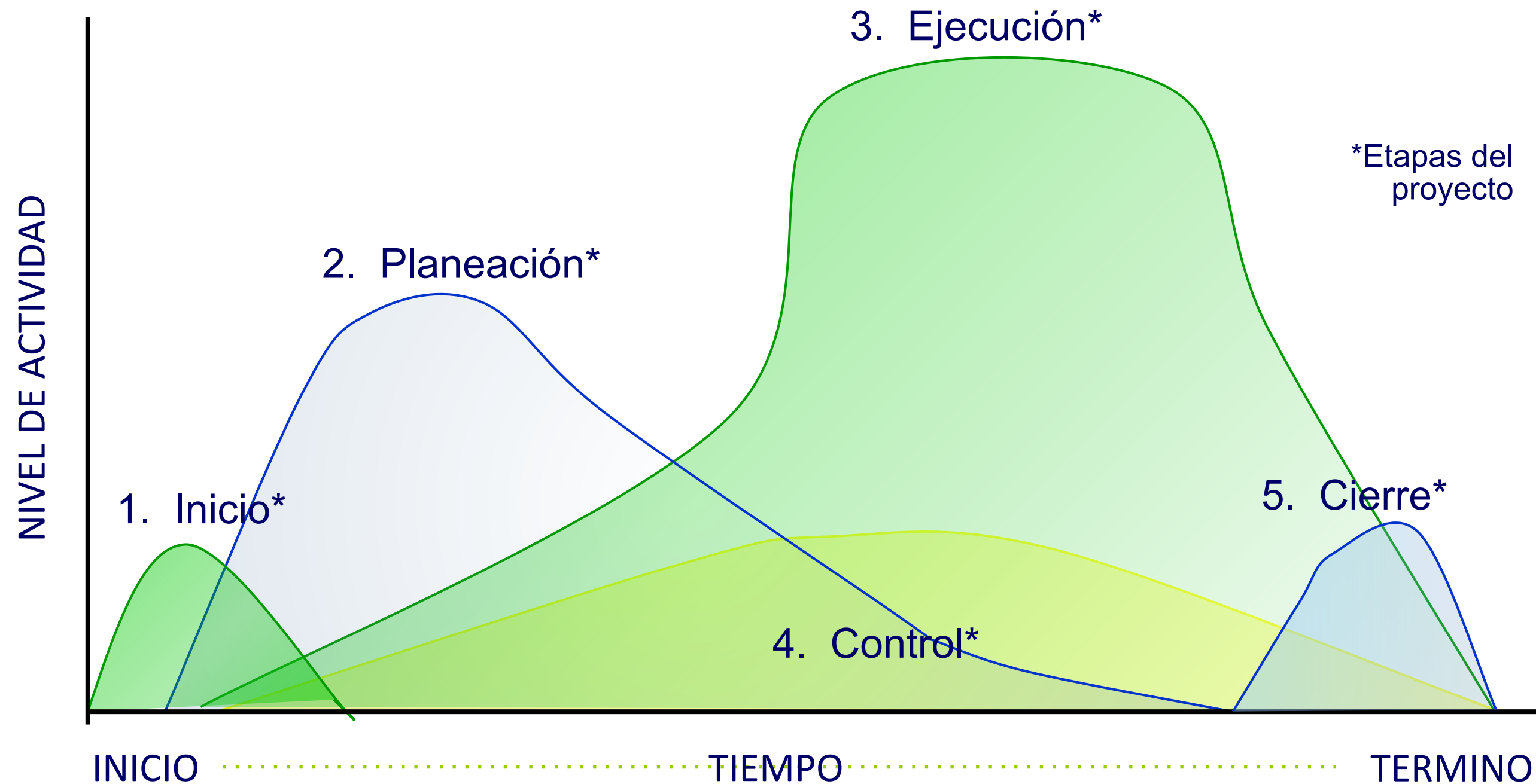
PERSONAL	COSTES	CALENDARIO
Personal desmotivado	Coste externos no planificados	Inadecuada planificación
Responsabilidad toma de decisiones indefinida	Mayores costes subcontratas	Retraso en financiación

Módulo N° 2 – Gestión por Proyectos

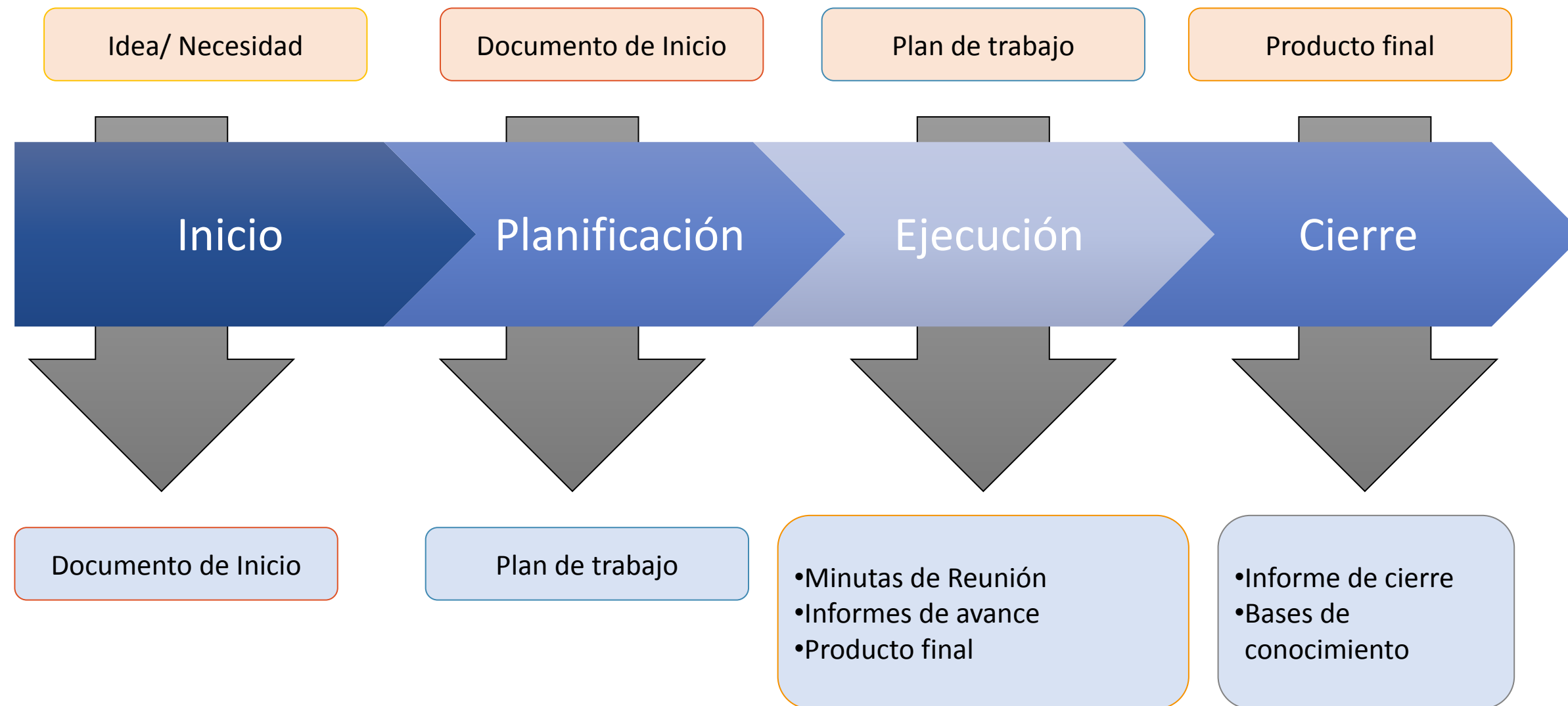
EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

CICLO DE VIDA EN LOS PROYECTOS

Nivel de actividad



el ciclo de vida en los proyectos



... y a partir de los procesos en cada fase se obtienen productos con mayor valor agregado

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DOCUMENTAR?

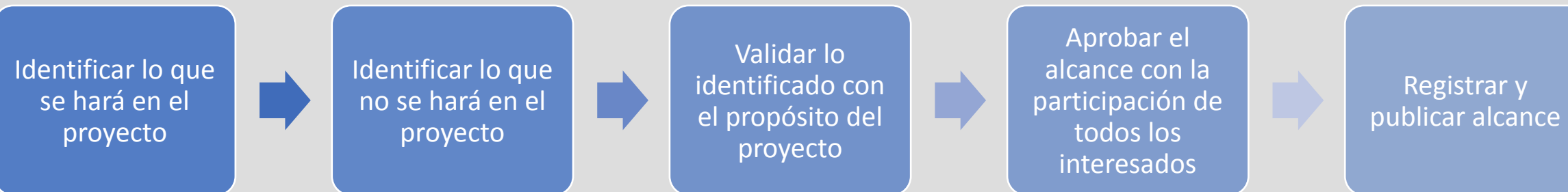
- ✓ Tangibilizar el valor que le entregamos al usuario en las iniciativas/proyectos
- ✓ Incrementar nuestro Know-How dentro del área
- ✓ Mejorar la comunicación tanto interna como externa al área al sentirnos más sólidos y preparados para preguntar, discutir ideas o responder preguntas e interactuar con el usuario o nuestros pares.



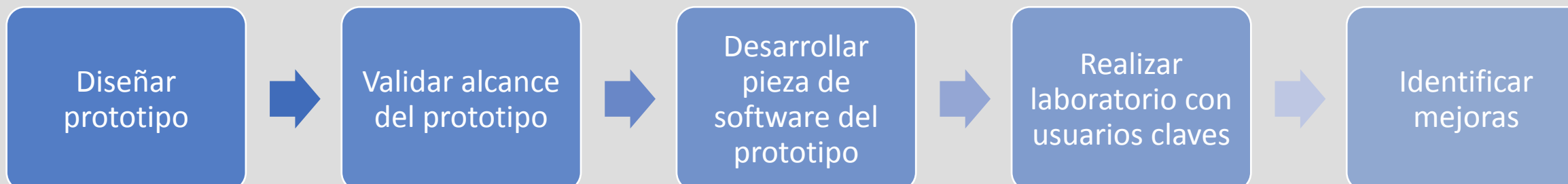
¿QUÉ ES UN ENTREGABLE?

- Un entregable es un producto terminado que ha sido desarrollado como consecuencia de ejecutar actividades en el proyecto
- Es la unidad mínima “visibles” de realización de trabajo en el proyecto

ENTREGABLE: Declaración de Alcance



ENTREGABLE: Prototipo de Software



Fase de Inicio



Identificar todos los elementos necesarios para configurar los proyectos:

- Propósito (Por qué)
- Objetivo (Para qué)
- Alcance (Qué)
- Involucrados (Quiénes)



Documentación en la fase de INICIO



DOCUMENTO VISIÓN Y ALCANCE



¿QUÉ ES?

- ✓ Es el DNI del proyecto
- ✓ Es el documento que autoriza formalmente un proyecto
- ✓ Se identifican distintos intereses y objetivos a satisfacer a partir del proyecto
- ✓ Sirve como aproximación preliminar de intereses compartidos
- ✓ Puede tener su origen en una necesidad, un acuerdo de trabajo o un contrato

DATOS DEL DOCUMENTO

- ✓ Justificación y objetivos
- ✓ Alcance
- ✓ Fuera de Alcance
- ✓ Áreas Involucradas
- ✓ Entregables y criterios de aceptación
- ✓ Factores críticos
- ✓ Supuestos
- ✓ Restricciones
- ✓ Tiempos estimados (al menos de inicio y fin del proyecto)
- ✓ Organización del equipo de trabajo

LA FASE DE PLANIFICACIÓN

La planificación no es una estimación aislada, sino que necesita de un contexto



La planificación no implica solamente TIEMPOS

- Deben planificarse ALCANCE, CALIDAD y COSTOS.
- Contemplar RECURSOS (¿por qué? ¿En qué momento?)

Documentación en la fase de PLANIFICACIÓN



PLAN DE TRABAJO



- ✓ Un plan de trabajo identifica las tareas que se deben completar para lograr los objetivos del plan.
- ✓ El plan de trabajo sirve como herramienta para hacer seguimiento y reportar el progreso del proyecto.
- ✓ Es responsabilidad del líder del proyecto asegurar que el plan esté actualizado durante toda la vida del proyecto.

DATOS DEL DOCUMENTO

- ✓ Listado de tareas
- ✓ Fecha prevista de realización
- ✓ Duración estimada
- ✓ Responsables



Documentación en la fase de EJECUCIÓN



MINUTA DE REUNIÓN

Logotipo		Autor:	
		Fecha creación:	
		Versión: 1.0	
Minuta Reunión Nº 1			
Tema:			
Fecha reunión:	Hora inicio:	Hora Fin:	
Asistentes			
Nombre	Cargo	Asiste	

Debe reflejar lo decidido, lo informado, lo concluido conjuntamente, etc. Tiene forma de “acta”.



DATOS DEL DOCUMENTO

- ✓ Tema principal
- ✓ Lugar de reunión
- ✓ Fecha / Duración
- ✓ Convocante
- ✓ Convocados
- ✓ Objetivo de la reunión
- ✓ Definiciones generales
- ✓ Tareas de reunión anterior (Fecha/ Responsable/Estado)
- ✓ Tareas a realizar (Fecha / Responsable)
- ✓ Lugar y fecha de la próxima reunión.

Documentación en la fase de EJECUCIÓN



¿Dónde estamos en el Proyecto?

- ✓ Punto del Cronograma donde nos encontramos
- ✓ Reseña de las Tareas realizadas y a Realizar
- ✓ Qué logramos ?
- ✓ Cómo se alcanzan los logros (adelanto temas clave del informe final)
- ✓ Qué problemas estamos experimentando y qué ideas hay para resolverlos
- ✓ Qué impacto tienen los problemas en términos:

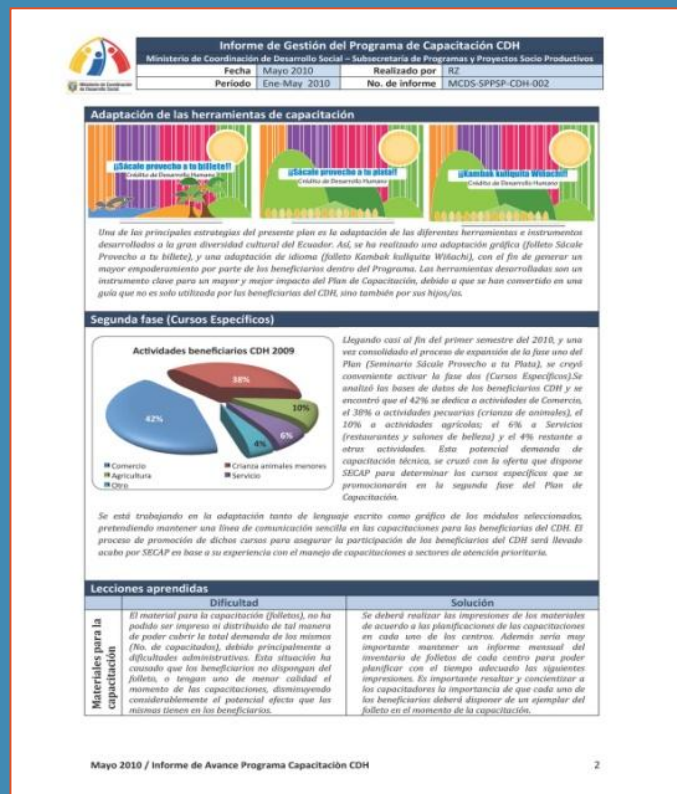
- Costos
- Plazo
- Alcance

- ✓ Próximos pasos y compromisos

DATOS DEL DOCUMENTO

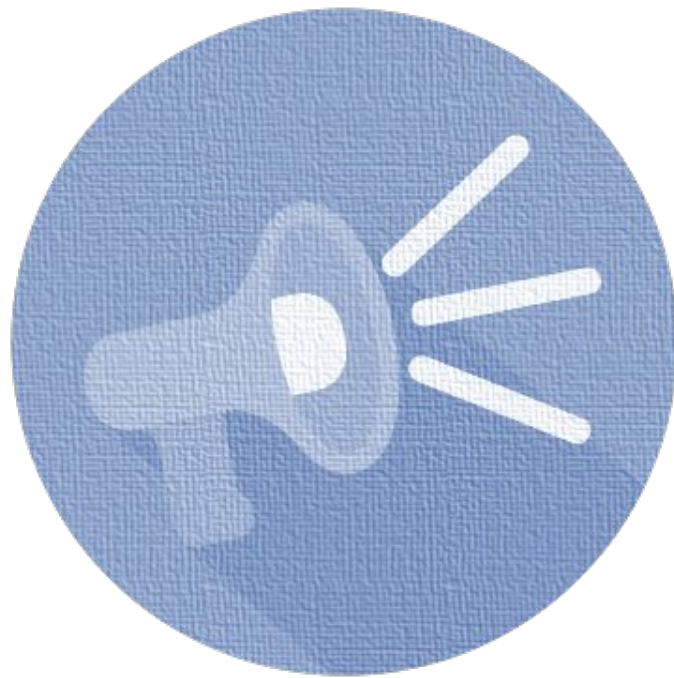
- ✓ Resumen del estado actual
- ✓ Puntos relevantes
- ✓ Avances del proyecto (puede utilizarse un Gantt)
- ✓ Próximos pasos

INFORME DE AVANCE



COMUNICACIONES EN EL PROYECTO

Procesos para contar con la información del proyecto en tiempo y forma.



- *Planificar las comunicaciones*
- *Generar información*
- *Distribuir la información*
- *Informar los avances*
- *Satisfacer a los interesados*

LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO

El cierre del proyecto tiene como objeto principal:

- **Analizar** económicamente el resultado del Proyecto

Recursos iniciales –Recursos consumidos

- **Diagnosticar** la actividad desarrollada

Identificar desviaciones y las causas

- **Corregir** las actuaciones inadecuadas



OBJETIVO: Revisar la experiencia adquirida y procurar una mejora continua

Documentación en la fase de CIERRE



INFORME DE CIERRE



DATOS DEL DOCUMENTO

Introducción

- ✓ Objetivos y alcance del proyecto
- ✓ Equipo de Trabajo y Cronograma

Resultados del proyecto

- ✓ Objetivos alcanzados
- ✓ Productos y servicios desarrollados

Resultados de gestión

- ✓ Lecciones aprendidas
- ✓ Oportunidades de mejora

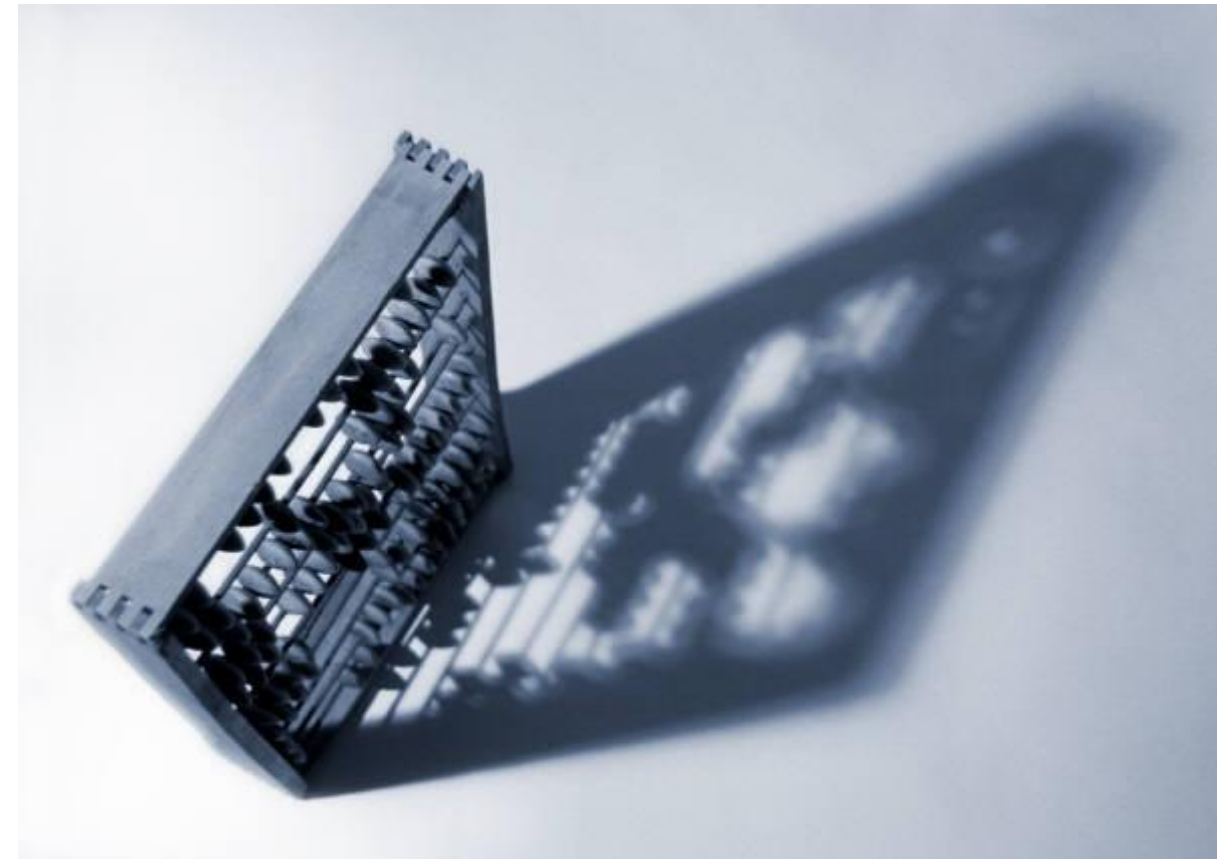
Próximos pasos

FASE DE CIERRE DEL PROYECTO

ANÁLISIS DE VALOR GANADO

Permite evaluar el desempeño del proyecto, considerando medidas de tiempo y costo.

- Valor planeado
- Valor ganado



Módulo N° 3 – Gestión por Proyectos

METODOLOGÍAS DE IMPLEMENTACIÓN GESTIÓN POR PROYECTOS

PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE

- *¿Qué es una PMO?*
- *¿Cómo sabemos si NECESITAMOS una?*
- *¿Cuáles son las funciones claves?*



PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE

- Es una unidad de la organización para **centralizar y coordinar** la dirección de proyectos a su cargo.
- Evalúa hasta qué punto se cumplen los **objetivos de negocio** de alto nivel.
- Constituye el vínculo natural entre los **Proyectos, Programas y Portafolios** de la organización.
- Hace más fácil compartir
 - **Recursos, Metodologías, Herramientas y Técnicas.**



¿CUANDO NECESITAMOS UNA PMO?

- Necesidad de vincular los **proyectos** a los **objetivos de negocio** y a la **estrategia** de la organización.
- Muchos proyectos no agregan valor estratégico a la organización.
- Se inician demasiados proyectos y **se finalizan muy pocos** o solo algunos de ellos son exitosos.
- Falta de **priorización** de los proyectos.
- Se realizan muchas actividades y se dan **pocos resultados**.
- Los proyectos no terminan a **tiempo** ni dentro del **presupuesto**.
- Falta de **coordinación** entre los proyectos.

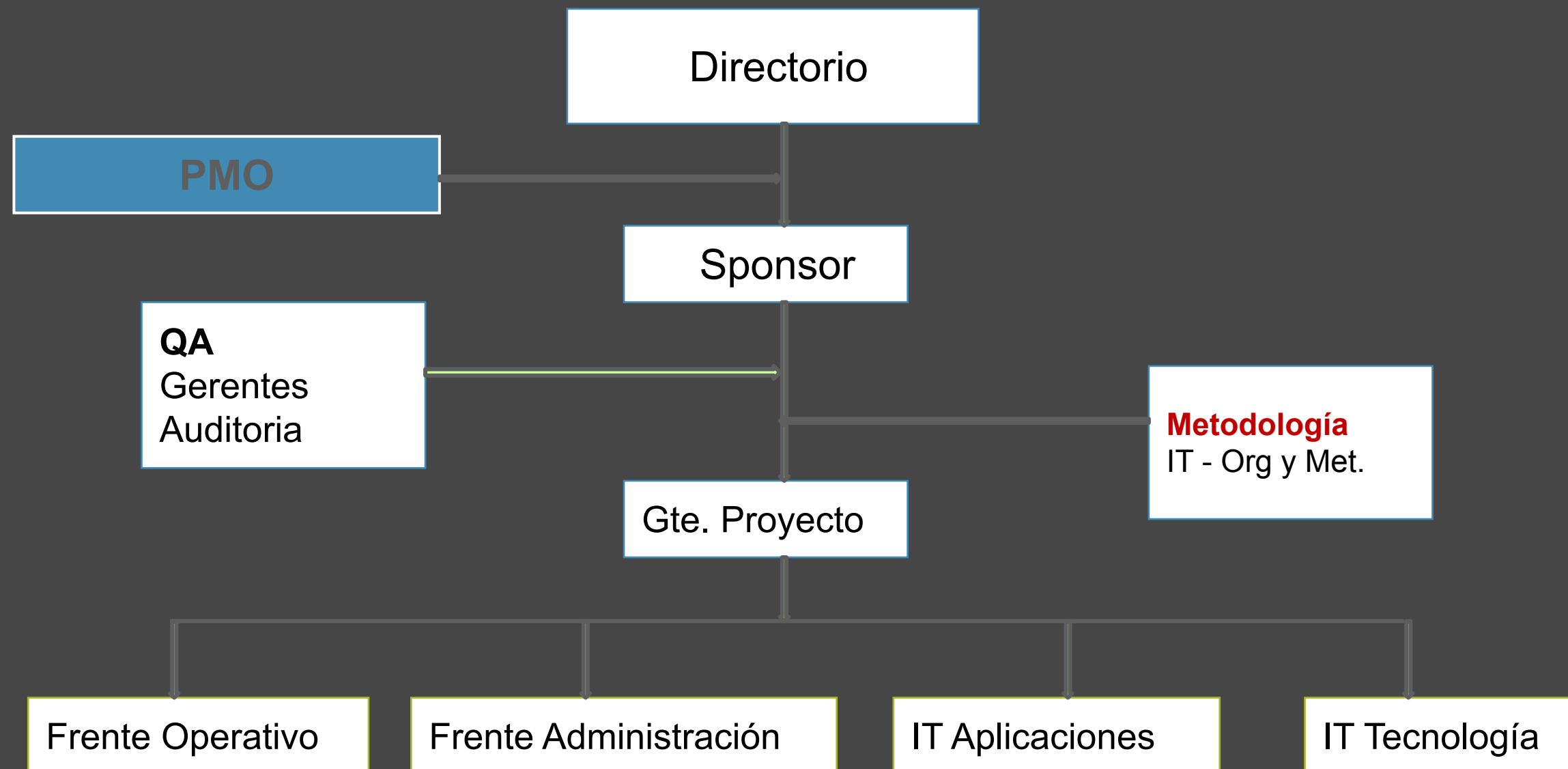
¿CUANDO NECESITAMOS UNA PMO?

- El rol del Director de Proyectos **no es reconocido** o no cuenta con la **autoridad** suficiente.
- No existe una **cultura organizacional** que apoye la gestión de proyectos.
- Hay competencia interna para obtener los **presupuesto** y **recursos** para los proyectos.
- Los proyectos fracasan y **el éxito es aleatorio** y no repetible.
- Se utilizan herramientas no estándares para el control de los proyectos
- No existen **métricas** definidas.

¿PORQUÉ IMPLEMENTAR UNA PMO?

- Para cumplir con los **Objetivos / Resultados**
- Cerca del **90%** de las organizaciones fallan en implementar efectivamente su estrategia.
- Estudios muestran que **7 de 10** proyectos fracasan en su ejecución.
- Las razones principales de esto es la **falta de metodología** para gestionar Proyecto.
- La **falta de profesionales** en gestión de proyecto.

¿ORGANIGRAMA DE PROYECTO?




FUNCIONES CLAVES DE UNA PMO

- Administra los **AnteProyectos**.
- Aprueba y define las prioridades
 - Objetivo, alcance, etapas, tiempos y recursos
- Rechaza anteproyectos o pide modificaciones.
- Suspende proyectos en curso.
- Gestiona **recursos compartidos** a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Propone y aprueba los organigramas de proyecto



FUNCIONES CLAVES DE UNA PMO

- Identifica y desarrolla una **metodología, mejores prácticas y estándares** para la dirección de proyectos.
 - Realiza **auditorías** de proyectos.
 - Instruye, orienta, capacita y supervisa en general.
 - Coordina la comunicación entre proyectos.
 - Asocia la estrategia con el negocio y su ejecución.
- 
- A decorative graphic on the right side of the slide, featuring a central blue gear icon. Surrounding it are various circular icons connected by lines, representing different project management concepts: a target, a clock, a lightbulb, a speech bubble, a puzzle piece, a trophy, a bar chart, a wrench, a plus sign, a coffee cup, and a globe.



METODOLOGÍA AGILE - INTRODUCCIÓN A SCRUM

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES?

Las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.



PRINCIPALES BENEFICIOS METODOLOGÍAS AGILE

Mejoran la satisfacción al cliente:

Dado que se involucra y compromete a lo largo del proyecto. En cada etapa del proyecto se informa al cliente sobre los progresos del mismo y este puede sumar su experiencia para optimizar las características del producto final.

“La satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuye al logro del éxito sostenido de una organización”.



PRINCIPALES BENEFICIOS METODOLOGÍAS AGILE

Mejora la motivación e implicación del equipo de desarrollo:

Permiten a todos los miembros del equipo conocer el estado del proyecto en cualquier momento. Los compromisos son negociados y aceptados por todo el equipo



PRINCIPALES BENEFICIOS METODOLOGÍAS AGILE

Permiten ahorrar tanto tiempo y costos:

Se trabaja de un modo más eficiente y pone el foco en cumplir estrictamente el presupuesto y los plazos pactados a la hora de definir y planificar el proyecto.

PRINCIPALES BENEFICIOS METODOLOGÍAS AGILE

Mayor velocidad y eficiencia:

Se trabaja realizando entregas parciales pero funcionales del producto, de ese modo, es posible entregar en el menor intervalo de tiempo posible una versión funcional del producto.

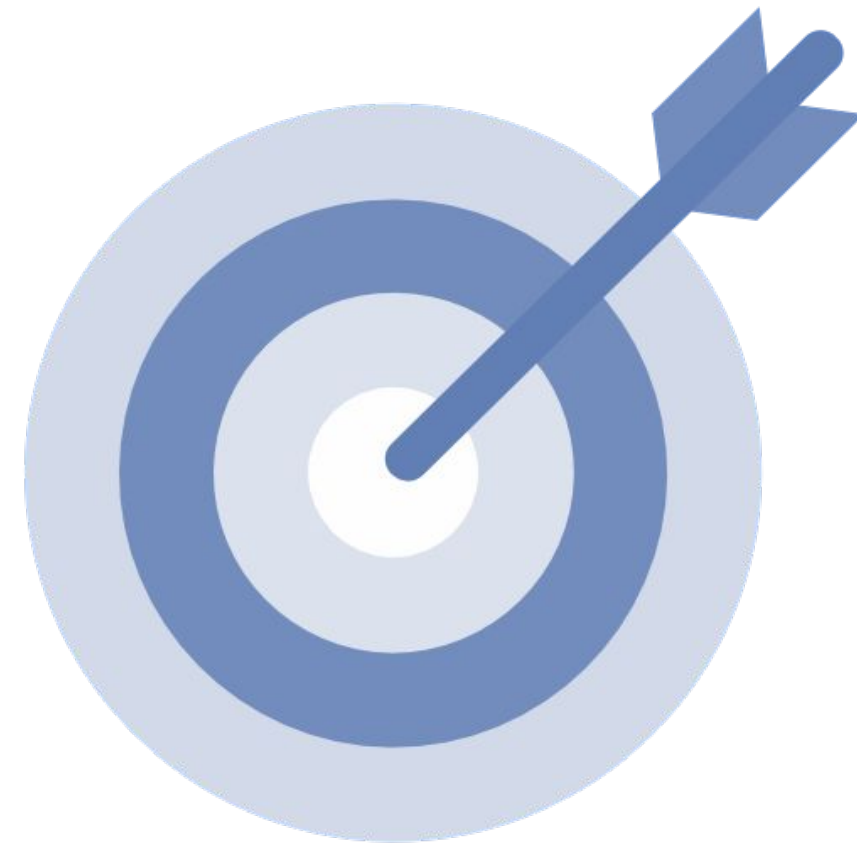
Mejora la Calidad del Producto:

La continua interacción tiene como objetivo asegurar que el producto final sea exactamente lo que el cliente quiere y necesita y permite **alertar rápidamente tanto de errores como de problemas.**

.

OBJETIVOS

Los marcos de trabajo ágiles aportan mayor flexibilidad, retroalimentación de la calidad, eficacia y rapidez, reduciendo el margen de error y los riesgos del proyecto.



PRÁCTICAS ÁGILES

Lean
Principios

Prince2, Pmbok

Gestión de proyectos

Scrum

Gestión de SDLC

Kanban

Gestión de operaciones

PRINCIPIOS

- Respetar a las personas**, porque el equipo es quien conoce cómo mejorar el proceso en que trabaja.
- Eliminar los desperdicios** que se producen en el proceso, todo aquello que no produce valor añadido en el producto.
- Aplazar el compromiso**, retardar las decisiones hasta que se disponga de toda la información o no se pueda esperar más.
- Crear conocimiento**, tener feedback regular con el cliente para alinearse con sus expectativas.
- Hacer entregas rápidas**, para permitir que el cliente pueda aprovechar antes los beneficios que le aporta el proyecto.
- Desarrollar con calidad interna**, de manera que el producto pueda ir creciendo con una velocidad sostenida.
- Optimizar la totalidad del proceso**, mejorar el proceso de creación del producto, desde la idea hasta su entrega

MANIFIESTO ÁGIL

- **El Manifiesto Ágil – una declaración de valores.** Aunque los elementos a la derecha tienen valor, nosotros valoramos por encima de ellos los que están a la izquierda.



¿Qué es SCRUM?

- *SCRUM es una metodología ágil de gestión de proyectos cuyo objetivo primordial es elevar al máximo la productividad de un equipo. Scrum está pensado en un desarrollo de software en un proceso iterativo e incremental es decir nos va a dar las pautas para gestionar a las personas que realizaran el trabajo.*
- *Ideal para proyectos con un rápido cambio de requerimientos.*



¿CÓMO SURGE?

- Requerimientos fuera de control
- No cumplimiento de los tiempos planificados (desvíos)
- Estimaciones deficientes
- Re trabajo excesivo
- Baja calidad
- Costos excedidos
- Insatisfacción del Cliente
- Insatisfacción de los profesionales participantes



¿Qué es SCRUM?

CONTEXTO SCRUM



```
graph TD; A[CONTEXTO SCRUM] --> B[Sólo abarca prácticas de gestión sin entrar en las prácticas de desarrollo.]; A --> C[Delega completamente en el equipo la responsabilidad de decidir la mejor manera de trabajar para ser lo más productivos posibles y, le da gran protagonismo a las reuniones que realicen a lo largo del proyecto.]; A --> D[Sus raíces teóricas están en las teorías de la auto-organización.];
```

Sólo abarca prácticas de gestión sin entrar en las prácticas de desarrollo.

Delega completamente en el equipo la responsabilidad de decidir la mejor manera de trabajar para ser lo más productivos posibles y, le da gran protagonismo a las reuniones que realicen a lo largo del proyecto.

Sus raíces teóricas están en las teorías de la auto-organización.

¿Equipo SCRUM?



Tuotteen Omistaja
(Product Owner)



Tiimi
(Team)



Talkkari
(Scrum Master)

SCRUM MASTER

Responsable del proceso
Scrum.



Talkkari
(Scrum Master)

- * **Formación y entrenamiento del proceso.**
- * **Incorporación de Scrum en la cultura de la empresa.**
- * **Garantía de cumplimiento de roles y responsabilidad.**

chequea que las cosas se estén cumpliendo que vayan bien
encaminadas

PRODUCT OWNER



Tuotteen Omistaja
(Product Owner)

- El dueño de la lista de tareas priorizado por el cliente, lo ideal es que este rol lo desempeñe el cliente
- El es el “ÁRBITRO” del equipo controla los goles que puede tener el equipo, si tiene que lidiar con 100 clientes ese es su trabajo no del equipo

TEAM



Tiimi
(Team)

Equipo de Desarrollo es un grupo muy cohesionado de personas, que tienen claro que persiguen un objetivo y fomentando buenos hábitos de comunicación.

EL CLIENTE/ USUARIO

El cliente en Scrum es vital, es parte del equipo, si no contamos con un compromiso claro del cliente que participara con el equipo a lo largo del desarrollo será mejor tomar otra alternativa. El cliente juega el papel del Producto Owner quien representa los intereses de la empresa y de los demás involucrados relevantes.

PRODUCT Backlog

- Crea un listado con los requisitos de los usuarios o propietarios del sistema para planificar el proyecto.
- No es una lista completa y definitiva. Es sólo una estimación inicial de los requisitos.
- Es un documento dinámico que incorpora las constantes necesidades del sistema y se mantiene durante todo el ciclo de vida DEL PROYECTO

SPRINT

- Es la base del desarrollo Scrum.
- Su duración máxima es de 30 días.
- Se llevan a cabo las tareas pre-establecidas y no se puede modificar el trabajo acordado en el backlog.
- Sólo el ScrumMaster puede abortar un sprint si lo considera no viable por alguna de las sigtes. razones:
 - ❖ Las circunstancias del negocio han cambiado.
 - ❖ La tecnología acordada no funciona.
 - ❖ El equipo ha tenido interferencias.



PLANIFICACIÓN DE LA ITERACIÓN

Una planificación de Sprint produce, concretamente:

- Una meta de la iteración.
- Una lista de miembros (equipo que estará alocado durante la Iteración)
- Una Pila de Iteración (lista de historias incluidas en la Iteración)
- Una fecha concreta para la Demo de la Iteración.
- Un lugar y momento definidos para la Reunión diaria de seguimiento.



A veces los Dueños de Producto se resisten a pasar tiempo con el equipo preparando la planificación de la Iteración. La razón por la que el equipo y el Dueño de Producto deben asistir a la planificación, es que cada historia contiene tres variables que son muy dependientes unas de otras:

ALCANCE, ESTIMACION, IMPORTANCIA.

El alcance y la importancia, los fija el Dueño de Producto.

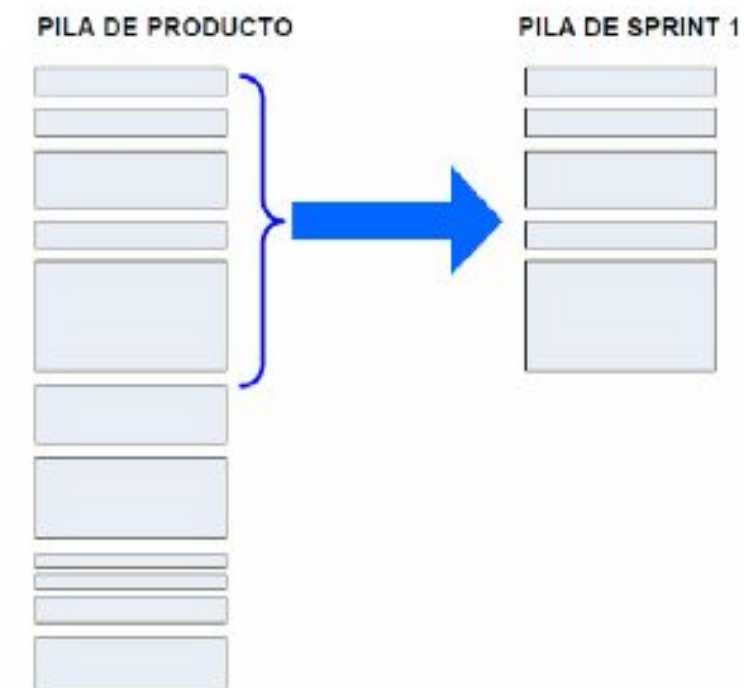
La estimación la proporciona el equipo.

DECIDIENDO QUÉ HISTORIAS INCLUIR EN LA ITERACIÓN

Una de las principales actividades durante la planificación de la Iteración, es decidir qué historias se incluyen en la próxima Iteración. Más específicamente, qué historias de la Pila de Producto copiar en la Pila de la Iteración.

La estimación es una labor de equipo: todos los miembros del equipo deben involucrarse en estimar cada historia. **¿Por qué?**

- A la hora de planificar, normalmente no sabemos exactamente quién implementará qué partes de cada historia.
- Las historias normalmente involucran a bastantes personas y de diferentes áreas de experiencia
- Para poder proporcionar una estimación, un miembro del Equipo necesita comprender claramente de qué trata la historia.



MANEJO DE LA PILA DE TRABAJO

La pila de producto o Backlog es el corazón de la metodología Scrum. La Pila de Producto es, básicamente, una lista priorizada de requisitos o historias o funcionalidades o lo que sea que el cliente quiere. Llamamos a esto historias de usuario

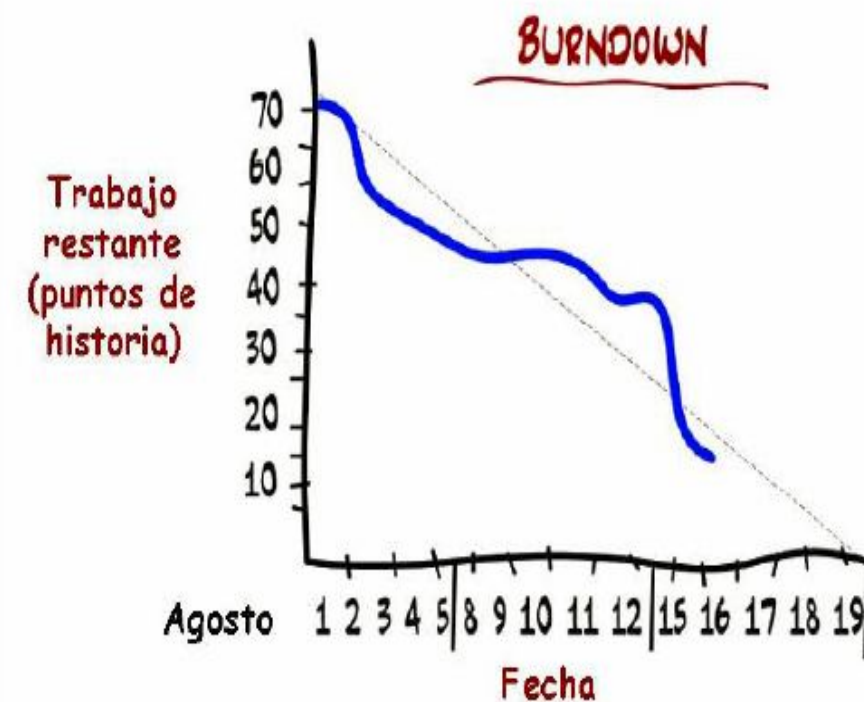


SCRUM DIARIOS

Nuestras reuniones diarias de seguimiento vienen a ser como describen las reglas, empiezan exactamente a su hora, cada día en el mismo sitio. Normalmente hacemos las reuniones de pie, ya que eso reduce el riesgo de sobrepasar los 15 minutos.

¿Que hice ayer?

¿Que voy a hacer hoy?

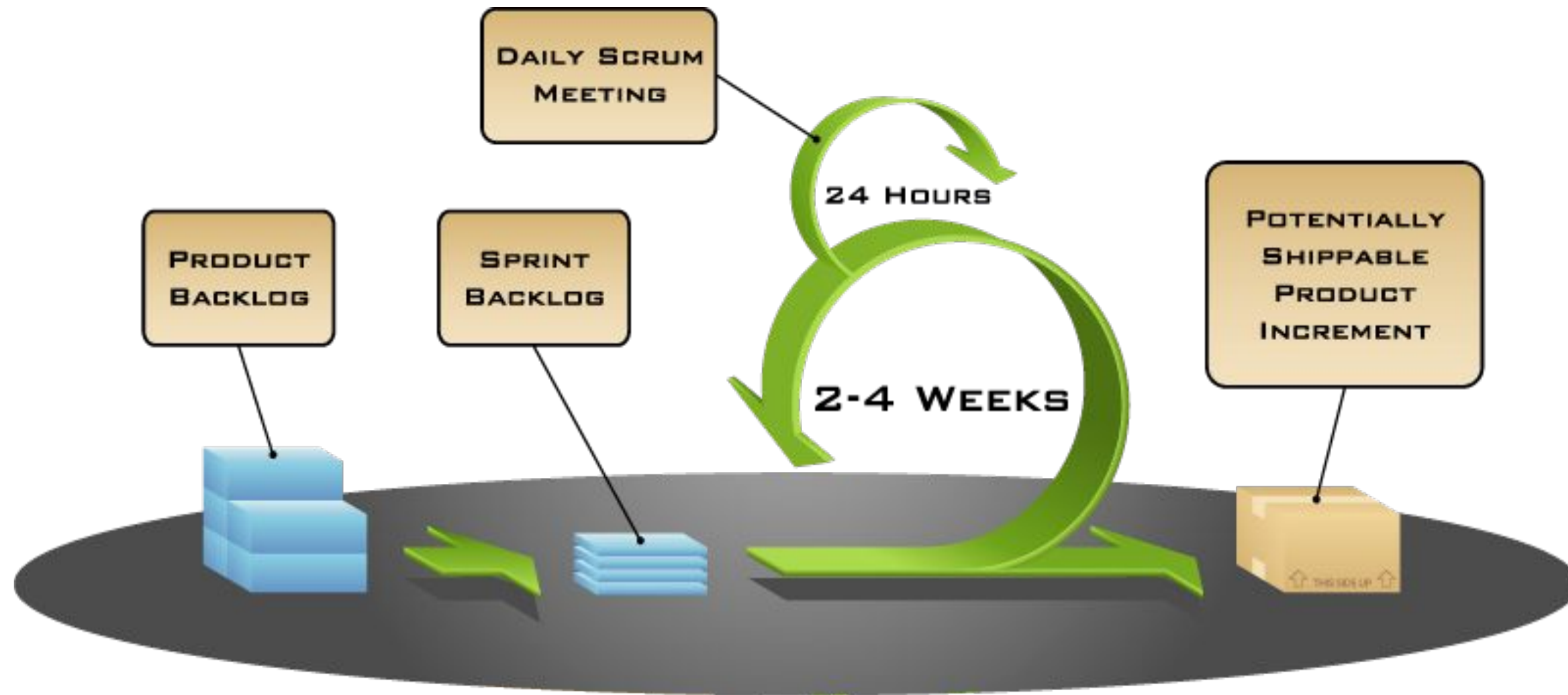


RESTROSPECTIVA

Sin las reuniones de retrospectiva, encontrarás que el equipo sigue cometiendo los mismos errores una y otra vez.

- Mediante el mecanismo de retrospección, el equipo reflexiona sobre la forma en la que realizó su trabajo y lo que sucedió en la Iteración que acaba de concluir para mejorar sus prácticas.
- Se restringe solo al equipo de trabajo y al gerente de proyecto.
- Se buscan tanto fortalezas como oportunidades de mejora.
- Observamos la velocidad estimada frente a la real. Si hay una gran diferencia, intentamos analizar por qué.

RESUMIENDO



KANBAN - Su Historia

Kanban es un método para gestionar el trabajo que surgió en Toyota Production System (TPS). A finales de los años 40, Toyota implementó en su producción el sistema “just in time” (justo a tiempo”) que en realidad representa un sistema de arrastre. Esto significa que la producción se basa en la demanda de los clientes y no en la práctica tradicional “pull” de fabricar productos e intentar venderlos en el mercado.

¿Qué significa KANBAN?

La palabra Kanban viene del japonés y traducida literalmente quiere decir *tarjeta con signos o señal visual*. [El tablero más básico de Kanban](#) está compuesto por tres columnas: “Por hacer”, “En proceso” y “Hecho”. Si se aplica bien y funciona correctamente, serviría como una fuente de información, ya que demuestra dónde están los cuellos de botella en el proceso y qué es lo que impide que el flujo de trabajo sea continuo e ininterrumpido.





PRINCIPIOS KANBAN

Empezar con lo que se hace ahora:


Kanban no requiere configuración y puede ser aplicado sobre flujos reales de trabajo o procesos activos para identificar los problemas. Por eso es fácil implementar Kanban en cualquier tipo de organización, ya que no es necesario realizar cambios drásticos.



PRINCIPIOS KANBAN

Comprometerse a buscar e implementar cambios incrementales y evolutivos:

El método Kanban está diseñado para implementarse con una mínima resistencia, por lo que trata de pequeños y continuos cambios incrementales y evolutivos del proceso actual. En general, los cambios radicales no son considerados, ya que normalmente se encuentran con resistencias debidas al miedo o la incertidumbre del proceso





PRINCIPIOS KANBAN

Respetar los procesos, las responsabilidades y los cargos actuales:

Kanban reconoce que los procesos en curso, los roles, las responsabilidades y los cargos existentes pueden tener valor y vale la pena conservarlos. El método Kanban no prohíbe el cambio, pero tampoco lo prescribe. Alienta el cambio incremental, ya que no provoca tanto miedo como para frenar el progreso.



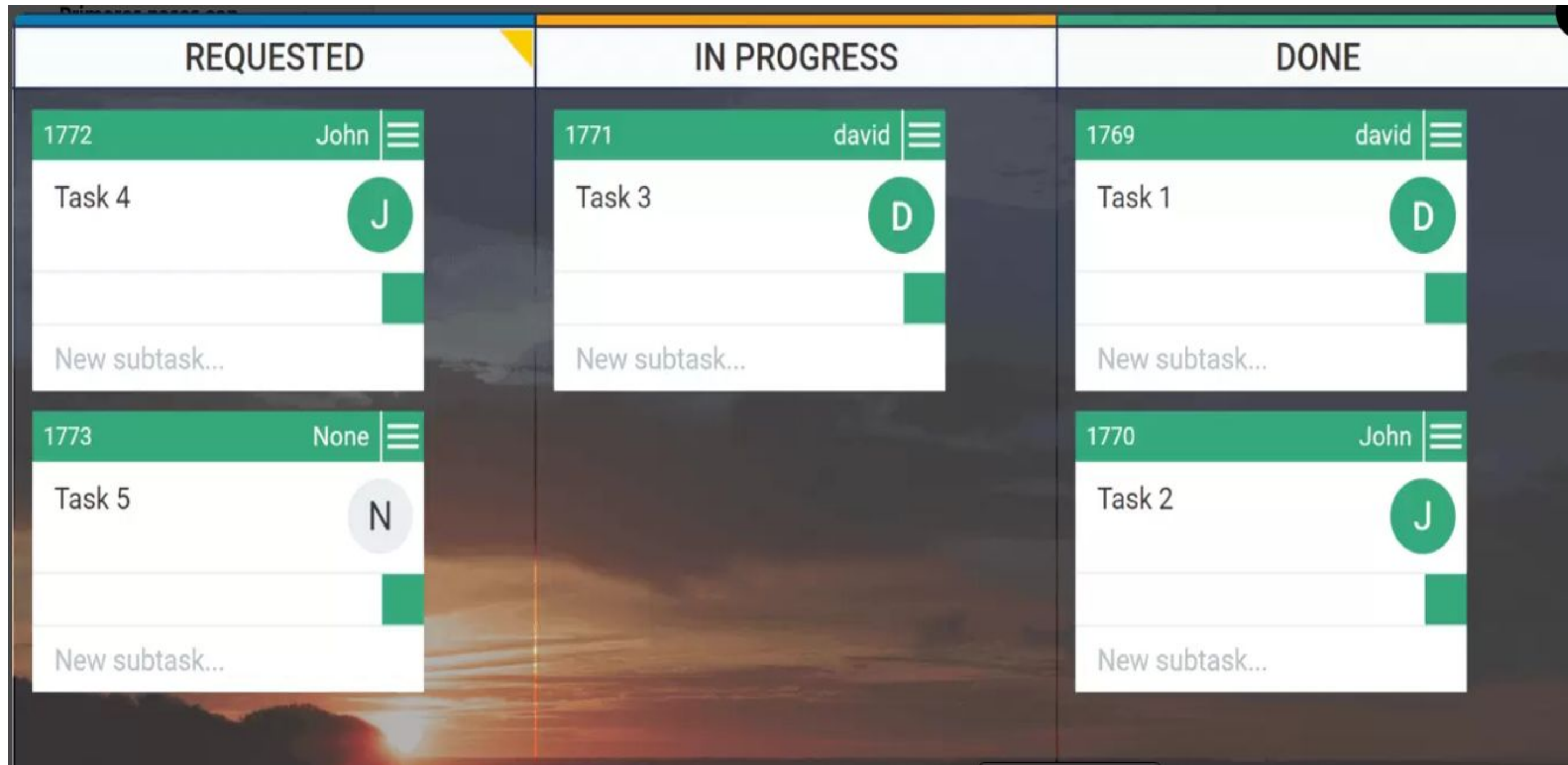
PRINCIPIOS KANBAN

Animar el liderazgo en todos los niveles:

Este es el principio más novedoso de Kanban. Algunos de los mejores liderazgos surgen de actos del día a día de gente que está al frente de sus equipos. Es importante que todos fomenten una mentalidad de mejora continua (Kaizen) para alcanzar el rendimiento óptimo a nivel de equipo/ departamento/ empresa. Esto no puede ser una actividad a nivel de dirección.

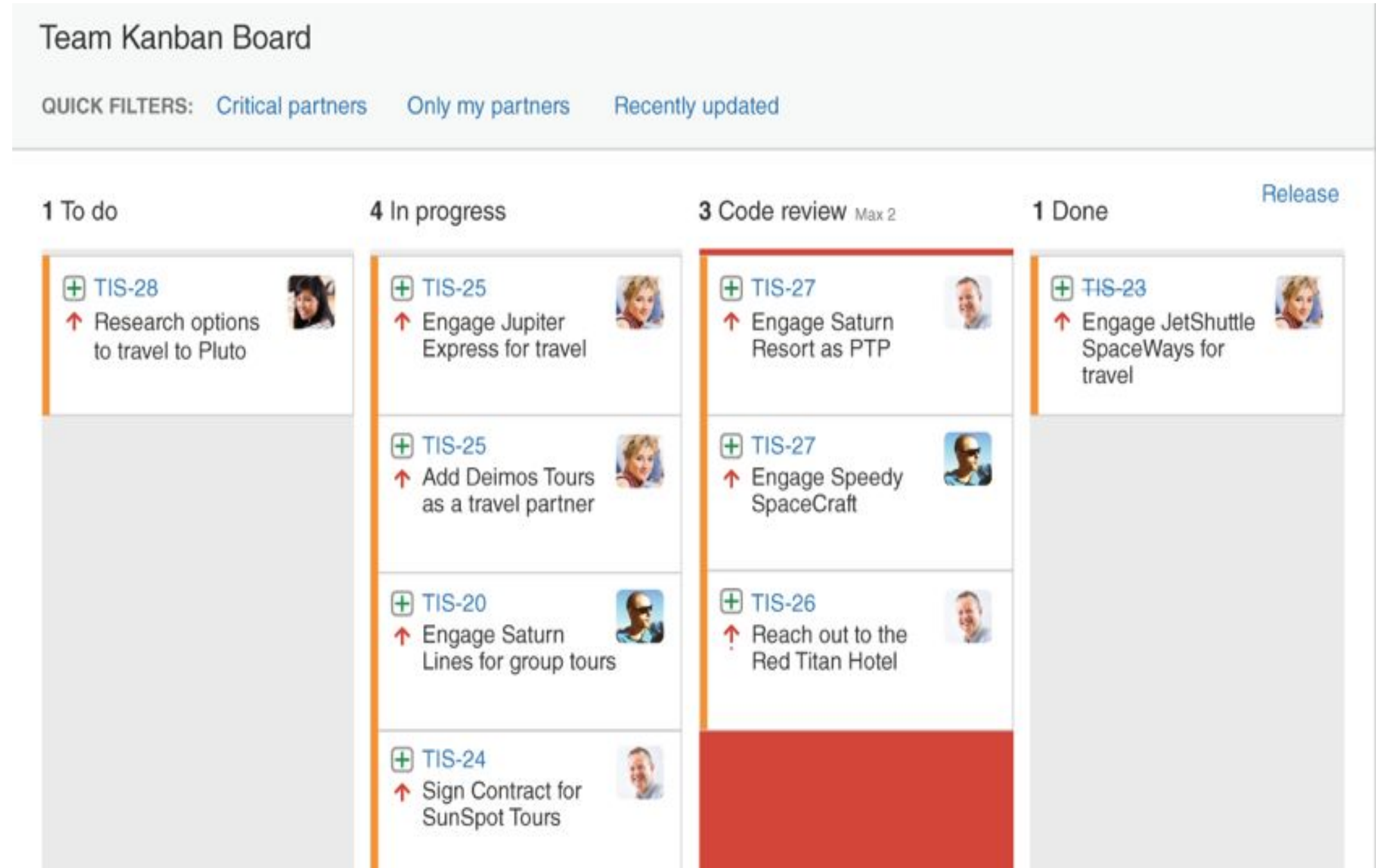
Las prácticas de Kanban

Visualizar el flujo de trabajo



TABLERO

El trabajo de todos los equipos de kanban gira en torno a un [tablero kanban](#), una herramienta que se usa para visualizar las tareas y optimizar el flujo de trabajo entre los miembros del equipo. Aunque los tableros físicos gozan de popularidad entre algunos equipos, los tableros virtuales constituyen una función esencial para garantizar la trazabilidad, la colaboración sencilla y la accesibilidad desde varias ubicaciones.



Las prácticas de Kanban

Gestionar el flujo

La idea de implementar un sistema Kanban es crear un flujo continuo e ininterrumpido. Por flujo nos referimos al movimiento de elementos de trabajo a través del proceso de producción. Lo que interesa es la velocidad y la continuidad del movimiento.

Idealmente, queremos un flujo rápido e ininterrumpido. Esto significaría que nuestro sistema está creando valor rápidamente. O sea, minimizar el riesgo y evitar el coste de retraso, pero también hacerlo de manera previsible

Las prácticas de Kanban

Hacer las políticas explícitas (Fomentar la visibilidad)

No puede mejorar algo que no se entiende. Esta es la razón por la cual el proceso debe estar bien definido, publicado y promovido. Las personas no se asociarían ni participarían en algo que no creen que sea útil.

Cuando todos estén familiarizados con el objetivo común, podrán trabajar y tomar decisiones con respecto a cambios que les moverán hacia una dirección positiva.

Las prácticas de Kanban

Circuitos de retroalimentación

Para que el cambio positivo ocurra, tenga éxito y sea duradero, se necesita hacer una cosa más. La filosofía Lean admite que las reuniones regulares son necesarias para la transferencia de conocimiento (circuitos de retroalimentación).

Tales son las reuniones diarias de pie para sincronizar el equipo. Se llevan a cabo frente al tablero Kanban y cada miembro comparte con los demás lo que él o ella hizo el día anterior y qué va a hacer el día de hoy.

También existen las reuniones para la revisión de entrega de servicios, la revisión de operaciones y la revisión de riesgos. Su frecuencia depende de muchos factores, pero la idea es que sean regulares, a una hora estrictamente fija, directas al grano y nunca innecesariamente largas.

La duración promedio ideal de una reunión de pie debe ser entre 10 y 15 minutos, y las demás reuniones pueden durar hasta una hora, en función del tamaño del equipo y los temas.

Las prácticas de Kanban

Mejorar colaborando

La forma de lograr la mejora continua y el cambio sostenible dentro de una organización se consigue a través de la visión compartida para un futuro mejor y la comprensión colectiva de los problemas que deben superarse.

Los equipos que tienen un entendimiento compartido de las teorías sobre el trabajo, el flujo de trabajo, el proceso y el riesgo, tienen más probabilidades de crear una comprensión compartida de un problema y sugerir acciones de mejora que pueden acordarse por consenso

Scrum frente a kanban

Kanban y [scrum](#) comparten algunos de los mismos conceptos, pero tienen enfoques muy diferentes. No deben confundirse entre sí.

	Scrum	Kanban
Cadencia	Sprints de longitud fija periódicos (por ejemplo, dos semanas)	Flujo continuo
Metodología de publicación	Al final de cada sprint, si lo aprueba el propietario del producto	Entrega continua o a discreción del equipo
Funciones	Propietario del producto, experto en scrum, equipo de desarrollo	No existen funciones. Algunos equipos cuentan con la ayuda de un orientador ágil.
Métricas clave	Velocidad	Tiempo del ciclo
Filosofía de cambios	Los equipos deben evitar cambios en la previsión durante el sprint. De lo contrario, se sacrifica el aprendizaje sobre la estimación.	Los cambios pueden suceder en cualquier momento.



*“La mejor manera de predecir el futuro es creándolo”. **Peter Drucker***

¡MUCHAS GRACIAS!

msantillana2014@gmail.com.ar