

Blended Project Management: la nueva forma de gestionar proyectos



Diego Rodriguez Rearte,
Director de Management Consulting

Camila Fraternali,
Consultora

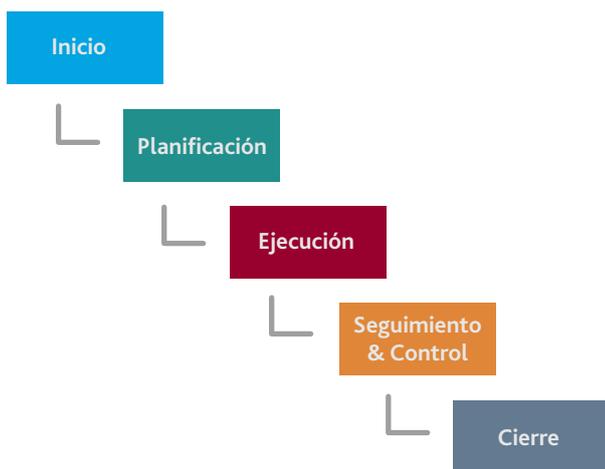


Desde que éramos chicos nos enseñaron a elegir: mancha o escondida, chicle o caramelo, y por costumbre, aún lo seguimos haciendo: sano o rico, cantidad o calidad, metodología Waterfall o Agile, pero **¿qué pasaría si desafiamos esa inercia y en lugar de elegir una cosa u otra tomamos lo mejor de ambas?**

Cuando llevamos adelante un proyecto, lo hacemos siguiendo una metodología, porque una planta una semilla, nos ordena, nos contiene, nos permite definir límites y propone un esquema de trabajo que nos ayuda a ser eficientes, a optimizar tiempos y costos. Veamos como lo hacen ambas:

1. METODOLOGÍA CASCADA O WATERFALL

Si hablamos de gestión de proyectos, lo primero que se nos viene a la mente, es el modelo cascada, porque es el tradicional por excelencia. Este tipo de gestión de proyectos es un proceso secuencial y lineal compuesto por varias fases separadas, siendo típicamente las siguientes:



En la teoría, ninguna fase empieza hasta que haya terminado la anterior (a lo sumo la finalización de la actual se solapa con el inicio de la siguiente), y cuando esto sucede, es definitivo: la gestión en cascada no nos permite regresar a una fase previa.

Esta metodología puede parecer estricta, pero tiene su razón de ser: supongamos que tenemos que construir una casa, no podemos levantar una pared si no construimos antes los cimientos que la sostienen. Por otro lado, es imposible regresar a una fase anterior, no hay una buena manera de sacar el concreto de los cimientos.

La planificación es absolutamente necesaria en el enfoque en cascada, y los requisitos del proyecto deben estar claros desde el principio. Toda esta información tiene que estar documentada al detalle y volcada en un cronograma (diagrama de Gantt), para que el equipo pueda comprender rápidamente los requisitos y consultarlos cuando haga falta.

De esta forma, uno de los pasos definitorios del método de cascada es comprometerse con un producto final o un entregable desde el principio, que en nuestro ejemplo sería la casa terminada.

La metodología en cascada conserva el foco en el objetivo final en todo momento. Para estos proyectos, típicamente se tiene todo el conocimiento, desde lo que se quiere hasta cómo hacerlo. Por ende, si el equipo tiene una meta concreta con una fecha de finalización clara, la metodología de cascada eliminará el riesgo de empantanarse mientras trabajan para alcanzar ese objetivo.

+ VENTAJAS

1. Es uno de los modelos más **fáciles de administrar**. Cada fase tiene entregables específicos y un proceso sencillo de revisión.
2. Debido a que los requisitos del proyecto se acuerdan en la primera fase, **la planificación y programación es simple y clara**.
3. Tanto el **proceso como los resultados estarán bien documentados**.
4. Con un cronograma de proyecto completamente establecido, puede proporcionarse una **estimación precisa del costo, los recursos y los plazos**.
5. **Muestra el estado de avance de manera simple**. Los hitos claros delineados en la primera fase permiten determinar si el proyecto avanza según lo programado.
6. Los clientes no pueden agregar constantemente nuevos requisitos al proyecto, por lo que **no se retrasa la producción, salvo que se modifique el alcance**.

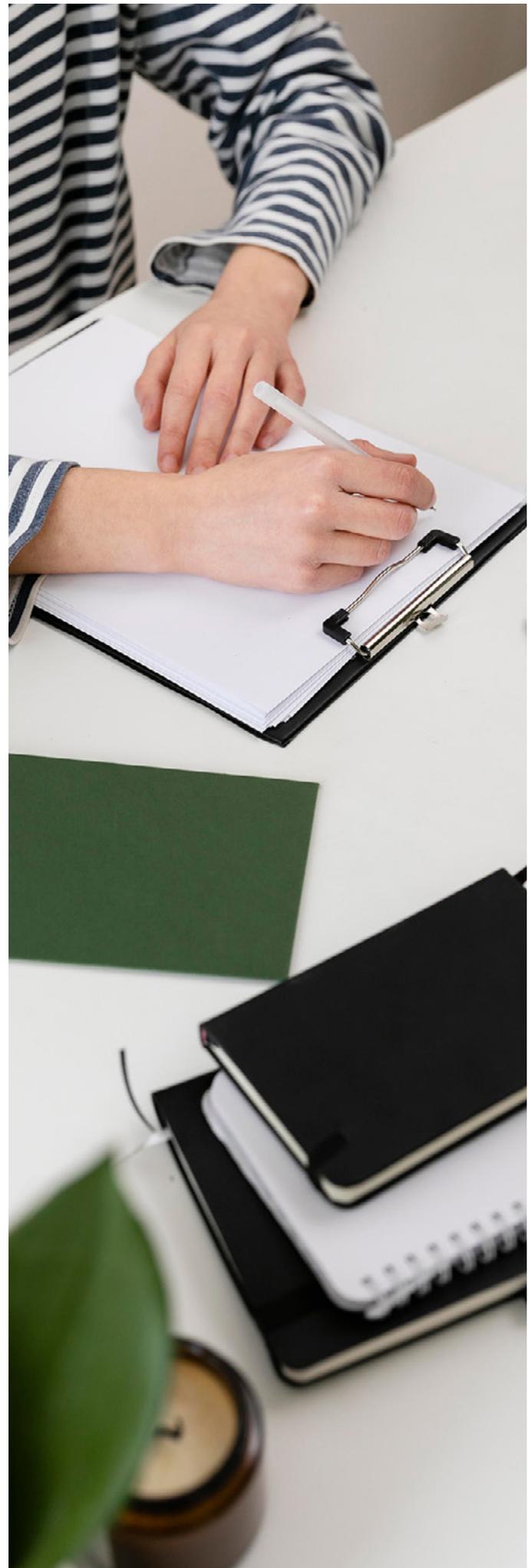
- DESVENTAJAS

1. **Dificulta los cambios**
Esta metodología, en su forma tradicional, no deja prácticamente ningún lugar para cambios o revisiones de imprevistos. Si el equipo sigue fielmente la teoría sobre la cual se basa el enfoque, y encuentra un obstáculo no planificado que requiere un cambio de alcance u objetivos, cambiar no resultará fácil. Una modificación súbita en los parámetros del proyecto podría hacer que gran parte del trabajo ya efectuado hasta ese momento resulte inútil, lo que puede derrumbar toda la línea del tiempo. Lógicamente, siempre el sentido común resulta un aliado que mitiga todo tipo de riesgo o desventaja.
2. **Excluye al cliente o al usuario final**
Como proceso interno, el modelo de cascada se concentra muy poco en el cliente porque su foco está en el proceso. Su principal objetivo es ayudar a que los equipos internos avancen más eficiente-

mente por las distintas fases del proyecto. Si bien en este enfoque los interesados son informados periódicamente del avance del proyecto, la rigidez del enfoque no permite demasiado espacio para incluir modificaciones del alcance.

3. Retrasa las pruebas hasta después de la finalización

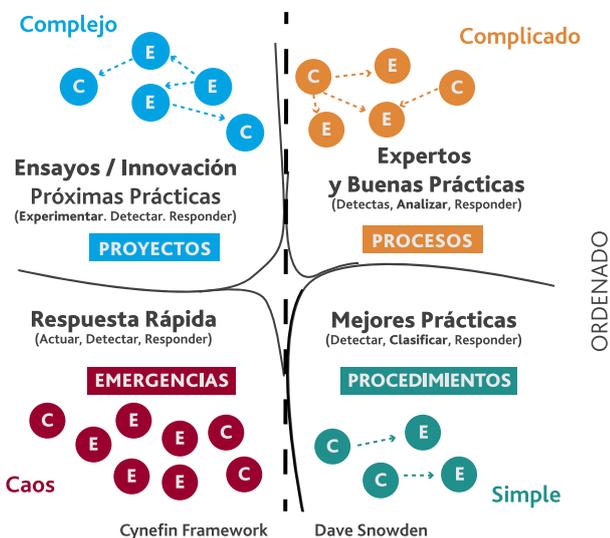
El proceso de prueba comienza una vez finalizada la fase de la "Ejecución". Por lo tanto, hay muchas posibilidades de encontrar errores que pueden ser caros de solucionar. En este punto, es probable que el proyecto haya demandado una cantidad importante de tiempo, por lo que las grandes revisiones podrían causar importantes demoras.



UN POCO DE HISTORIA

Las economías globalizadas y descentralizadas, el crecimiento exponencial de los criptoactivos, la pandemia, la guerra Rusia – Ucrania y su alto impacto en la volatilidad de los precios de commodities, alimentos, forwarders, etc., han transformado un contexto relativamente estable en un panorama altamente volátil, donde los requerimientos expresados hoy, en muy pocas oportunidades son válidos unos meses más tarde. Bajo esta realidad, la metodología waterfall resulta muy pesada y prohibitiva frente a los cambios de negocio, a los cuales no ha podido responder satisfactoriamente.

Esto está atado al framework Cynefin¹, donde los entornos "Simples" y "Complicados" están asociados a proyectos bajo el enfoque en cascada, mientras que los "Complejos" y "Caóticos" están vinculados a Agile, ya que no se tiene todo el conocimiento y el contexto es muy volátil. De esta manera, las metodologías ágiles surgen para dar respuesta a la incompatibilidad entre el modelo cascada y los entornos "Complejos" y "Caos", empleando un enfoque iterativo e incremental para optimizar la previsibilidad y controlar el riesgo.



¹ Marco conceptual creado en 1999 por Dave Snowden para ayudar en la toma de decisiones.

METODOLOGÍAS ÁGILES

La metodología ágil comienza cuando los clientes discuten el propósito del producto final y qué tipo de problema resolverá. La interacción con el cliente se produce constantemente debido a que el producto (bien o servicio) está en continua redefinición a causa de los aprendizajes y cambios del entorno.

El desarrollo ágil posee tantas instancias de relevamiento como iteraciones. De esta manera podemos realizar una prueba de usabilidad cada vez que se lo necesite para ir validando el avance, y con ello disminuir el riesgo del producto final, lo cual permite tener un retorno de la inversión más temprano.

Una vez que el proyecto comienza oficialmente, los equipos pasan por un ciclo de planificación, implementación y evaluación. Estos pasos pueden cambiar el resultado final para adaptarse mejor a las necesidades del cliente. En pocas palabras, las pruebas y las gestiones ágiles son un proceso para manejar un proyecto caracterizado por la colaboración constante y la iteración para responder mejor a las necesidades de un cliente.

Características de las metodologías ágiles:

Forma de trabajo colaborativa: las fases del proyecto se realizan con todos los actores involucrados desde el inicio (equipo, cliente y stakeholders) y lo hacen no solo trabajando juntos sino también colaborando.

Equipos multifuncionales: significa que los integrantes del equipo tienen todas las habilidades necesarias para crear valor en cada fase o sprint.

Pequeñas iteraciones: pequeños procesos repetidos (sprints), en los que se diseña y construye una parte del producto o servicio que llamamos incremento, tomando como punto de partida de cada iteración, lo construido en la etapa anterior.

Enfoque incremental: cada fase o sprint genera un entregable utilizable que aporta valor por sí mismo y que se integra a todos los incrementos anteriores hasta formar el producto o servicio 100% terminado. El incremento debe ser funcional, es decir, agregar valor al cliente.

Prioridades del negocio y el valor del cliente: las metodologías ágiles miden al final de cada sprint que las expectativas y el producto estén encaminados acorde a la visión del cliente. Estas entregas cortas y checkpoints permiten detectar y ajustar cosas a tiempo para poder ser rectificadas a la visión del cliente o del mercado.

Mejora continua: busca la mejor forma y más fácil de hacer el trabajo. Se basan en planificar los objetivos (Plan), realizar el trabajo (Do), medir el desempeño a través de indicadores (check) y realizar ajustes implementando un proceso mejorado (Act), conocido como "Ciclo de Deming".

+ VENTAJAS

1. Adaptabilidad: el control del proceso empírico (el conocimiento surge de la experiencia) y desarrollo iterativo hacen que los proyectos sean adaptables a la incorporación del cambio.

2. Retroalimentación continua en el equipo: el trabajo ágil permite que el equipo establezca reuniones frecuentes donde pueden fijar qué se hizo, qué se hará y qué impedimentos existen para realizarlo, pudiendo intercambiar opiniones e ideas acerca del proyecto.

3. Mejora Continua: los entregables se mejoran progresivamente sprint por sprint a través del proceso de mantenimiento de la lista priorizada de pendientes del producto.

4. Entrega continua de valor: los procesos iterativos permiten la entrega continua de valor (MVP, Minimum Viable Product). El proceso de creación de la lista priorizada de pendientes asegura que los requisitos de mayor valor del cliente sean los primeros en cubrirse.

5. Resolución de problemas de forma más rápida: colaboración y armado de equipos multifuncionales conducen a la resolución de problemas con mayor rapidez.

6. Foco en el cliente: se enfoca en el cliente y éste se encuentra siempre involucrado en todo el proyecto.

- DESVENTAJAS

1. Los equipos se desvían fácilmente por la falta de procesos.

La naturaleza misma de la metodología ágil de planear sobre la marcha también permite que los equipos se desvíen fácilmente. A menudo, cuando trabajamos sin documentación suficiente o sin una visión clara de cómo será el producto o resultado final, es inevitable que se presenten cambios imprevistos al alcance de los proyectos. Como no existe un plan concreto, todo parece flotar en el vacío, y en esta instancia, si los equipos se sienten inseguros o sin experiencia en entornos ágiles, pueden tomar la decisión de volver atrás y retrasar todo el proyecto.

2. Dificultad para estimar presupuestos.

Al inicio del proyecto, es difícil determinar con precisión la cantidad de tiempo y dinero que se necesitará para completarlo, debido a que los requisitos están en constante cambio. Precisamente como consecuencia de su flexibilidad, las metodologías ágiles muestran una estructura muy débil en este punto.



3. Aumento del riesgo por la dificultad de mantener el nivel de colaboración

Las metodologías ágiles son mucho más dependientes de la presencia de las mismas personas desde el principio hasta el final del proyecto. La comunicación, la participación activa y la colaboración son necesarias para garantizar el éxito del proceso. Esto puede ser problemático, especialmente si trabajamos con equipos poco colaborativos. ¡De esto se desprende también la necesidad de armar equipos en proyecto sólidos y comprometidos! La necesidad de una estrecha y permanente comunicación puede consumir mucho tiempo en reuniones e intercambios de contenidos.

La metodología ágil requiere de una colaboración constante, tiempo adicional y un mayor compromiso. Si se hace correctamente, puede ser un sistema atractivo y transformador. No obstante, su éxito depende de que todos los involucrados en el proyecto, incluidos los clientes, se comprometan por completo.

DESAFIANDO MITOS

A simple vista pareciera que la agilidad echa por la borda todo lo construido por las metodologías tradicionales, pero ambas tienen muchos puntos en común, solo que el agilismo nos trae esa flexibilidad necesaria para adaptarnos a los entornos complejos y waterfall nos da predictibilidad en la planificación de tiempos y costos. ¿Y si en lugar de comparar ambas metodologías, tomamos las ventajas de cada una y construimos sobre sus fortalezas para crear algo superador? ¡Así estaríamos tomando lo mejor de ambos mundos!

2. BLENDED PROJECT MANAGEMENT

Es una metodología que mezcla lo mejor de Waterfall & Agile en un marco sinérgico que nos proporciona:

- **Foco en el proceso y en las personas:**

El foco no debería estar solo en el proceso o en las personas porque ambos son importantes. Los procesos y herramientas son fundamentales en cualquier proyecto, pero quienes los llevan a cabo son las personas. Para lograr eficiencia y predictibilidad hay que determinar el proceso, pero involucrando al equipo y al cliente en dicha elección.

- **Planificación y Medición:**

Es fundamental poder planificar los costos, recursos y plazos al inicio de un proyecto. Imagínense decirle a un cliente que desconocemos el tiempo y las erogaciones asociadas a éste, difícilmente nos contrataría, pero, no podemos negar que, ante contextos complejos, el cambio de comportamiento de las variables puede modificar lo planeado. Una solución a esto es medir esas modifica-

ciones en plazos cortos de tiempo (al final de cada fase o sprint), es decir, a lo largo del proyecto y no al final de éste para poder realizar las adaptaciones necesarias de forma más barata y fácil.

• **Trabajo Colaborativo:**

Trabajar en forma conjunta con el equipo, el cliente y los stakeholders trae muchos beneficios, porque nos involucra a todos en el proyecto. Las ideas que surjan serán mejor aceptadas y el proyecto tendrá más posibilidad de éxito.

• **Entrega de Valor:**

Uno de los objetivos fundamentales de esta metodología combinada es la entrega de valor constante e incremental. Decimos constante porque al final de cada fase o sprint nos comprometemos a producir un entregable que tenga valor por sí mismo e incremental porque dicho valor se va incrementando a medida que avancemos durante el proyecto.

• **Feedback con el cliente:**

Al final de cada sprint o fase presentamos los entregables, damos y recibimos feedback, analizamos las mejoras construidas y entregadas, determinamos si es necesario crear adaptaciones y recordamos cuáles serán los próximos pasos hacia el logro del objetivo del proyecto.

• **Mejora Continua:**

Al final de cada proyecto nos reunimos como equipo para evaluar nuestro desempeño con respecto a las personas, las interacciones, los procesos, las herramientas y los entregables. Detectamos y analizamos la causa raíz de los puntos más importantes a perfeccionar y decidimos que hacer para mejorar.

¿COMO DESARROLLAMOS PROYECTOS EN MANAGEMENT CONSULTING?

Ejecutamos proyectos de transformación de procesos con el objetivo de lograr eficiencias y optimización de todas las actividades de la cadena de valor de la compañía. Así entendemos toda mejora de procesos o rediseño organizacional, porque el cambio que implica es más profundo que lo superficial que se puede apreciar.

Aportamos soluciones simples de alto impacto basadas en el uso de tecnología, ya sea RPA, IA o utilización de Power BI, utilizando metodología WATERFALL combinado con marco KANBAN, y algunos eventos de SCRUM. De esta manera, consideramos que no es WATERFALL vs AGILE, sino la gestión de proyectos híbrida o mixta que combina diferentes aspectos de ambas.

TRASCENDIENDO LOS LÍMITES

Los entornos complejos o caóticos nos enseñaron a apreciar lo que antes no mirábamos. Nos cambió la perspectiva; ante la incertidumbre, las posibilidades son infinitas. Hoy nuestros hijos ya no piensan en elegir entre mancha o escondida, sino jugar ambos juegos. Tomemos lo mejor de Waterfall y Agile para construir desde las fortalezas de cada enfoque.



