

CV-GPY014

CURSO VIRTUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS (GUÍA DEL PMBOK® - SÉPTIMA EDICIÓN)

MATERIAL DE LECTURA DE LA UNIDAD 7



Contenido:

- Adaptación, extraído de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Todos los derechos reservados.

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

El logotipo de PMI ATP, PMI, PMP, PMBOK, CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc. Dharma Consulting como un Authorized Training Partner (ATP) ha sido revisada y aprobada por el PMI para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos.

Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

3. ADAPTACIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La adaptación consiste en la adecuación deliberada del enfoque, la gobernanza y los procesos de la dirección de proyectos para que resulten más adecuados para el entorno y el trabajo en cuestión.

En el entorno de un proyecto, la adaptación toma en cuenta el enfoque de desarrollo, los procesos, el ciclo de vida del proyecto, los entregables y la selección de las personas a involucrar. El proceso de adaptación se basa en los principios rectores de la dirección de proyectos en *El Estándar para la Dirección de Proyectos* [1], los valores organizacionales y la cultura organizacional. Por ejemplo, si un valor organizacional fundamental es “enfoque en el cliente”, entonces las actividades seleccionadas para la obtención de requisitos y la validación del alcance favorecen los enfoques centrados en el cliente. Esto se alinea con el principio “Involucrar eficazmente a los interesados”. Asimismo, una organización con un bajo apetito por el riesgo puede disponer de muchos procesos y procedimientos para guiar los proyectos a lo largo de su ciclo de vida. Una empresa similar que opere en el mismo mercado —pero con una alta tolerancia al riesgo— puede tener menos procesos y procedimientos. En ambos ejemplos, las organizaciones están alineadas con el principio de “optimizar las respuestas a los riesgos” aunque su apetito, procesos y procedimientos sean diferentes.

La adaptación implica la selección y el ajuste consciente de múltiples factores del proyecto, independientemente de que se utilice la etiqueta de “adaptación”.

**NOTA**

La alternativa a la adaptación es utilizar un marco de referencia o metodología no modificadas. Hay muchas metodologías disponibles que proporcionan descripciones de procesos, fases, métodos, artefactos y plantillas a ser utilizadas en los proyectos. Estas metodologías y sus componentes no están adaptadas al contexto de la organización.

La mayoría de estas metodologías exhiben instrucciones claras en las que se indica que no deben aplicarse rigurosamente, sino que deben ser objeto de un proceso de adaptación para determinar qué elementos son más útiles según el tipo, tamaño y complejidad particulares del proyecto. Algunos profesionales sin experiencia tratan de aplicar la metodología al pie de la letra sin tener en cuenta el tamaño, la complejidad, la duración o el contexto organizacional del proyecto.

La adaptación implica la comprensión del contexto, las metas y el entorno operativo del proyecto. Los proyectos operan en entornos complejos que necesitan equilibrar demandas potencialmente competitivas que incluyen, entre otros:

- Entregar lo más rápido posible,
- Minimizar los costos del proyecto,
- Optimizar el valor entregado,
- Crear productos y resultados de alta calidad,
- Permitir el cumplimiento de los estándares regulatorios,
- Satisfacer las diversas expectativas de los interesados, y
- Adaptarse al cambio.

Es necesario comprender, evaluar y equilibrar estos factores para crear un entorno operativo y práctico para el proyecto.

Pueden presentarse situaciones que limiten el grado en que los equipos del proyecto pueden adaptar su enfoque, por ejemplo, cuando las políticas de la organización impongan el uso de un enfoque específico o un contrato especifique un enfoque obligatorio.

3.2 ¿POR QUÉ ADAPTAR?

La adaptación se lleva a cabo para ajustarse mejor a la organización, el entorno operativo y las necesidades del proyecto. Son muchas las variables que intervienen en el proceso de adaptación, entre ellas la criticidad del proyecto y el número de interesados que participan en el mismo. Utilizando estas variables como ejemplo, es evidente que el rigor, los mecanismos de control y equilibrio, y la presentación de informes requeridos para un proyecto crítico (por ejemplo, la construcción de un reactor nuclear) son mucho mayores que los requeridos para la construcción de un edificio de oficinas nuevo.

Asimismo, la comunicación y la coordinación de los trabajos necesarios para un equipo de proyecto de 10 personas no son suficientes para un equipo de proyecto de 200 personas. Muy pocos procesos pueden omitir actividades clave que apoyen la dirección eficaz de los proyectos, mientras que el empleo de más procesos de los necesarios resulta costoso y un despilfarro. Así pues, la adaptación facilita la gestión adecuada del entorno operativo y de las necesidades del proyecto.

La estructura utilizada para entregar los proyectos puede ser extensa o mínima, rígida o liviana, robusta o sencilla. No existe un enfoque único que pueda ser aplicado a todos los proyectos todo el tiempo. En cambio, la adaptación debería reflejar el tamaño, la duración y la complejidad de cada proyecto individual y debería adaptarse a la industria, la cultura de la organización y el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización.

La adaptación produce beneficios directos e indirectos a las organizaciones. Estos incluyen, entre otros:

- Más compromiso por parte de los miembros del equipo del proyecto que ayudaron a adaptar el enfoque,
- Enfoque orientado al cliente, ya que las necesidades del cliente son un

- importante factor de influencia en su desarrollo, y
► Uso más eficiente de los recursos del proyecto.

3.3 ¿QUÉ ADAPTAR?

Los aspectos del proyecto que pueden ser adaptados incluyen:

- Selección del ciclo de vida y del enfoque de desarrollo,
► Procesos,
► Involucramiento,
► Herramientas, y
► Métodos y artefactos.

Las secciones 3.3.1 a 3.3.4 exploran con más detalle cada uno de ellos.

3.3.1 SELECCIÓN DEL CICLO DE VIDA Y DEL ENFOQUE DE DESARROLLO

Decidir sobre un ciclo de vida y las fases del mismo es un ejemplo de adaptación. Se pueden hacer adaptaciones adicionales al seleccionar el enfoque de desarrollo y entrega del proyecto. Algunos proyectos de gran envergadura pueden utilizar una combinación de enfoques de desarrollo y entrega simultáneamente. Por ejemplo, la construcción de un nuevo centro de datos podría implicar: (a) el uso de enfoques predictivos para la construcción y el acabado de edificios físicos y (b) un enfoque iterativo para comprender y establecer las capacidades informáticas necesarias. Visto desde el nivel de proyecto, esta combinación de enfoques representa un enfoque híbrido, pero el equipo de construcción y el equipo de computación podría experimentar únicamente un enfoque de desarrollo predictivo o iterativo.

3.3.2 PROCESOS

La adaptación del proceso al ciclo de vida y al enfoque de desarrollo seleccionados incluye la determinación de las porciones o elementos que deben ser:

- *Agregados*, para aportar el rigor, la cobertura o lidiar con las condiciones únicas del producto o del entorno operativo, etc. (por ejemplo, añadiendo inspecciones independientes para proyectos críticos de seguridad);
► *Modificados*, para adaptarse mejor a los requisitos del proyecto o del equipo de proyecto (por ejemplo, modificar el formato de los documentos del proyecto adaptándolos para miembros del equipo de proyecto con limitaciones de visión);
► *Eliminados*, para reducir el costo o el esfuerzo, puesto que ya no son necesarios o no son económicos por el valor que añaden (por ejemplo, eliminar la creación de actas de reuniones para un equipo de proyecto pequeño y coubicado con buenas comunicaciones);
► *Combinados*, para aportar beneficios o valor adicionales mediante la mezcla o combinación de elementos (por ejemplo, añadir métodos de indagación apreciativa de la gestión organizativa a las reuniones de lecciones aprendidas de la dirección de proyectos predictiva para ayudar a fomentar una mejor colaboración); y
► *Alineados*, para armonizar los elementos a fin de que haya una definición, comprensión y aplicación coherentes (por ejemplo, muchas

disciplinas tienen estándares y prácticas relacionadas con la gestión de riesgos que son suficientemente diferentes entre sí y que tendrían que ser alineados). Por ejemplo, en los equipos de proyectos multidisciplinarios, las diferentes disciplinas pueden poseer elementos específicos, como su propio lenguaje, herramientas y prácticas relacionadas con la misma área de interés.

3.3.3 INVOLUCRAMIENTO

La adaptación del involucramiento para las personas involucradas en el proyecto incluye:

- ▶ **Personas.** Esto supone evaluar las aptitudes y capacidades de la dirección del proyecto y del equipo del proyecto, y luego seleccionar quiénes deben participar y en qué capacidades, basado en el tipo de proyecto y las condiciones operativas. Por ejemplo, en un proyecto difícil o con limitaciones de tiempo, la asignación de miembros muy experimentados del equipo de proyecto es más lógica que la utilización de miembros inexpertos del equipo de proyecto.
- ▶ **Empoderamiento.** El empoderamiento implica escoger qué responsabilidades y formas de toma de decisiones locales deben ser transferidas al equipo del proyecto. Algunos entornos y capacidades de los miembros del equipo apoyan altos niveles de empoderamiento. En otras situaciones, podría ser preferible un menor empoderamiento con más supervisión y dirección.
- ▶ **Integración.** Los equipos de proyecto pueden incluir colaboradores de entidades contratadas, socios comerciales y otras entidades externas, además de personal de la organización patrocinadora. En la adaptación se toma en cuenta la forma de crear un equipo del proyecto a partir de un conjunto diverso de colaboradores a fin de facilitar un rendimiento óptimo del equipo del proyecto y la obtención de los resultados del mismo.

3.3.4 HERRAMIENTAS

La selección de las herramientas (por ejemplo, software o equipamiento) que el equipo del proyecto utilizará para el mismo es una forma de adaptación. A menudo, el equipo del proyecto posee la mejor comprensión de las herramientas más adecuadas para la situación, pero esas opciones podrían necesitar ser moderadas en función de los costos asociados. Además, los líderes de las organizaciones pueden imponer restricciones que el equipo del proyecto no puede modificar.

3.3.5 MÉTODOS Y ARTEFACTOS

La adaptación de los medios que se utilizarán para lograr los resultados del proyecto se realiza de manera que los métodos sean adecuados para el entorno y la cultura. La adaptación de los documentos, plantillas y otros artefactos que se utilizarán en el proyecto ayuda a asegurar que los artefactos sean apropiados para el proyecto y la organización. La Sección 4 contiene numerosos ejemplos de métodos y artefactos que pueden ser considerados al adaptar los métodos y artefactos.

3.4 EL PROCESO DE ADAPTACIÓN

Como se señala en la Sección 2.5 de *El Estándar para la Dirección de Proyectos* [1], los proyectos existen en entornos que pueden influenciarlos. Es necesario analizar y comprender el entorno del proyecto antes de la adaptación. La adaptación suele comenzar con la selección de un enfoque de desarrollo y ejecución, adaptándolo a la organización, adaptándolo al proyecto y luego aplicando su mejora continua. Estos pasos del proceso se muestran en el Gráfico 3-1 y se describen con más detalle en las secciones 3.4.1 a 3.4.4 de esta guía.

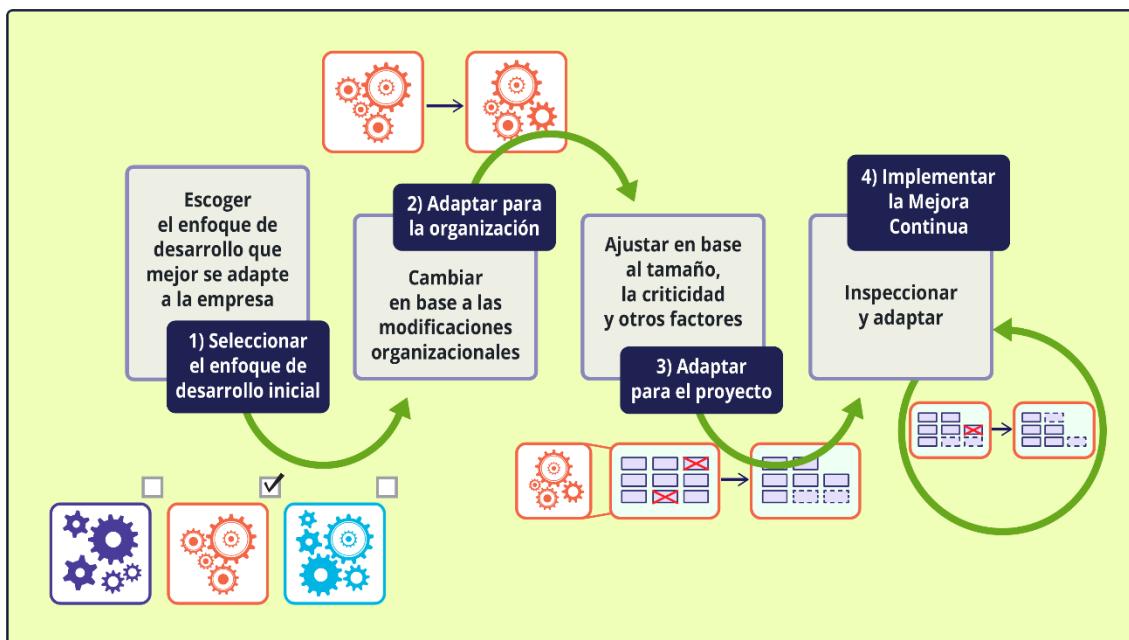


Gráfico 3-1. Detalles de los Pasos en el Proceso de Adaptación

3.4.1 SELECCIONAR EL ENFOQUE DE DESARROLLO INICIAL

Este paso determina el enfoque de desarrollo que se utilizará para el proyecto. Los equipos de proyecto aplican sus conocimientos del producto, la cadencia de entrega y el conocimiento de las opciones disponibles para seleccionar el enfoque de desarrollo más apropiado para la situación. La selección del enfoque inicial se representa en el Gráfico 3-2.

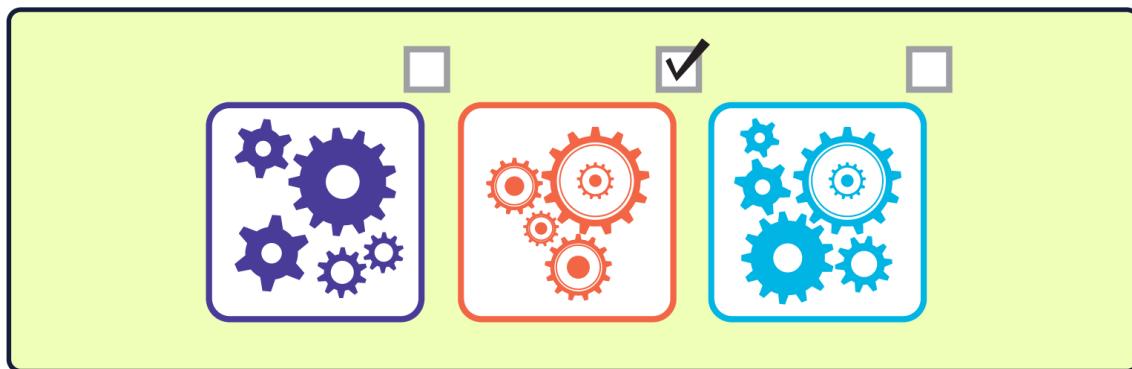


Gráfico 3-2. Selección del Enfoque de Desarrollo Inicial

Una herramienta de filtro de idoneidad ayuda a los equipos de proyecto a considerar si un proyecto tiene características que se prestan a un enfoque predictivo, híbrido o adaptativo. El filtro de idoneidad es un instrumento informativo que combina su evaluación con otros datos y actividades de toma de decisiones, de modo que el enfoque adaptado resulte apropiado para cada proyecto. Al evaluar los criterios basados en la cultura, el equipo del proyecto y los factores del proyecto, un filtro de idoneidad genera un diagnóstico visual que puede ser útil para discutir y decidir sobre el enfoque inicial.

3.4.2 ADAPTAR PARA LA ORGANIZACIÓN

Si bien los equipos de proyecto son propietarios de sus procesos y los mejoran, las organizaciones a menudo requieren cierto nivel de aprobación y supervisión. Muchas organizaciones poseen una metodología de proyectos, un enfoque de gestión general o un enfoque de desarrollo general que se utiliza como punto de partida para sus proyectos. Estas guías tienen como propósito apoyar cosas tales como procesos repetibles, medidas coherentes de las capacidades de los proyectos de la organización y la mejora continua de esas capacidades. Las organizaciones que han establecido la gobernanza de los procesos deben asegurarse de que la adaptación se ajuste a las políticas. Para demostrar que las decisiones sobre adaptación del equipo del proyecto no amenazan los objetivos estratégicos o de gestión más amplios de la organización, es posible que los equipos del proyecto tengan que justificar el uso de un enfoque adaptado.

Otras limitaciones para la adaptación de la organización son los grandes proyectos críticos para la seguridad y los proyectos realizados bajo contrato. Las sugerencias sobre adaptación de proyectos grandes y críticos para la seguridad pueden requerir una supervisión y aprobación adicional para ayudar a prevenir errores, pérdidas o incidentes posteriores. Los proyectos que se ejecutan bajo contrato pueden exhibir condiciones contractuales que especifiquen la utilización de un ciclo de vida, un enfoque de entrega o una metodología determinados.

El proceso de adaptación que se muestra en el Gráfico 3-3 utiliza factores como el tamaño del proyecto, la criticidad, la madurez organizativa y otras consideraciones.

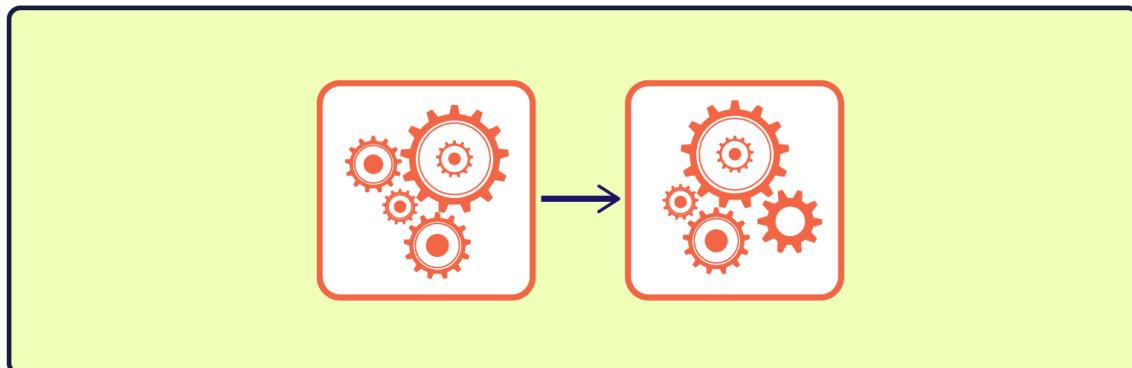


Gráfico 3-3. Adaptación del Enfoque a la Organización

La adaptación a la organización implica añadir, eliminar y reconfigurar elementos del enfoque para hacerlo más adecuado para la organización individual. El Gráfico 3-4 muestra este proceso.

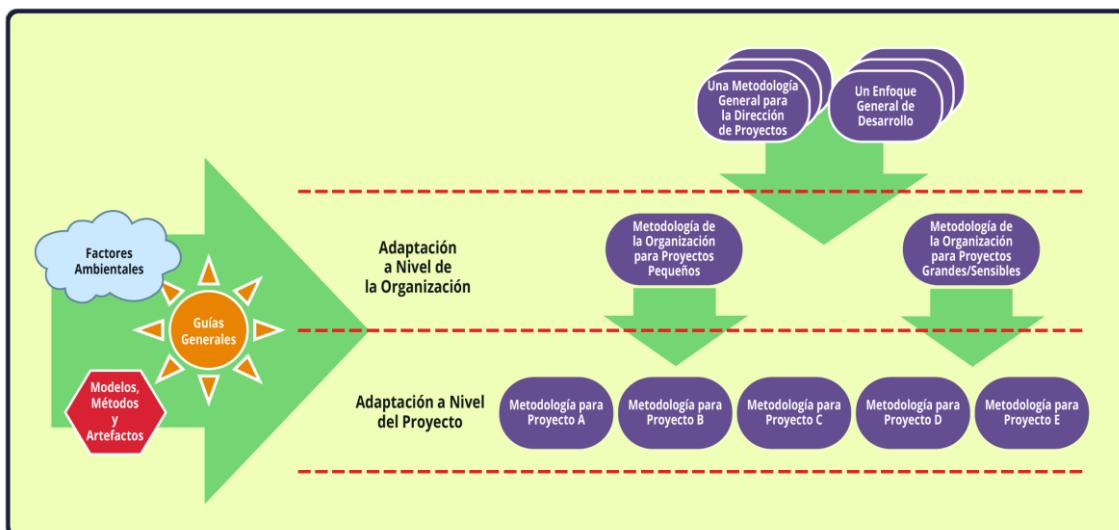


Gráfico 3-4. Evaluación de los Factores de la Organización y del Proyecto al Adaptar

Las organizaciones que cuentan con una oficina de dirección de proyectos (PMO) o una oficina de entrega de valor (VDO) pueden desempeñar un papel en la revisión y la aprobación de enfoques de entrega adaptados.

Las adaptaciones que sólo afectan al equipo del proyecto (por ejemplo, cuando celebran reuniones internas, quién trabaja dónde, etc.) requieren menos supervisión que las adaptaciones que afectan a grupos externos (por ejemplo, cómo y cuándo

participan otros departamentos, etc.). Por lo tanto, la adaptación interna del proyecto podría ser aprobada por el director del proyecto, mientras que la adaptación de los cambios que afectan a grupos externos podría requerir la aprobación de la PMO o la VDO. La PMO o la VDO pueden ayudar a los equipos del proyecto a adaptar sus enfoques aportando ideas y soluciones de otros equipos del proyecto.



NOTA

La VDO puede encontrarse en organizaciones que utilizan enfoques de entrega más adaptables. La VDO cumple un rol habilitador, más que una función de gestión o supervisión. Se centra en el coaching de los equipos del proyecto, la creación de aptitudes y capacidades de adaptación en toda la organización y el asesoramiento a los patrocinadores y dueños de los productos para que sean más efectivos en esas funciones.

3.4.3 ADAPTAR PARA EL PROYECTO

Muchos atributos influyen en la adaptación para el proyecto. Estos incluyen, entre otros:

- Producto/entregable,
- Equipo de proyecto, y
- Cultura.

El equipo de proyecto debería hacer preguntas sobre cada atributo a fin de ayudar a guiarlos en el proceso de adaptación. Las respuestas a estas preguntas pueden ayudar a identificar la necesidad de adaptar los procesos, el enfoque de entrega, el ciclo de vida, las herramientas, los métodos y los artefactos.

3.4.3.1 Producto/Entregable

Los atributos asociados con el producto o entregable incluyen, entre otros:

- **Cumplimiento/criticidad.** ¿Qué grado de rigor y aseguramiento de calidad de los procesos es apropiado?
- **Tipo de producto/entregable.** ¿Es el producto bien conocido y tangible, por ejemplo, algo fácil de reconocer y describir como un edificio? ¿O algo intangible como el software o el diseño de un nuevo medicamento?
- **Mercado de la Industria.** ¿Qué mercado atiende el producto o el entregable del proyecto? ¿Ese mercado está altamente regulado, se mueve rápidamente o evoluciona en forma lenta? ¿Qué pasa con los competidores y las empresas establecidas (incumbentes)?
- **Tecnología.** ¿Es la tecnología estable y bien establecida, o está en rápida evolución y en riesgo de obsolescencia?
- **Periodo de tiempo.** ¿El periodo de tiempo del proyecto es corto como en semanas o meses, o prolongado como en varios años?
- **Estabilidad de los requisitos.** ¿Qué probabilidades hay de que se produzcan cambios en los requisitos básicos?
- **Seguridad.** ¿Son confidenciales o clasificados los elementos del negocio del producto?
- **Entrega incremental.** ¿Es esto algo que el equipo del proyecto puede desarrollar y obtener la opinión de los interesados de manera incremental, o algo que resulta difícil de evaluar hasta que esté casi terminado?

3.4.3.2 Equipo del Proyecto

Las consideraciones sobre el equipo del proyecto incluyen:

- **Tamaño del equipo del proyecto.** ¿Cuántas personas a tiempo completo y a tiempo parcial trabajarán en el proyecto?
- **Geografía del equipo del proyecto.** ¿Dónde están ubicados geográficamente los miembros del equipo de forma predominante? ¿Algunos o todo el equipo estará remoto o coubicado?
- **Distribución organizacional.** ¿Dónde se encuentran los grupos de apoyo para el equipo y otros interesados?
- **Experiencia del equipo del proyecto.** ¿Tienen los miembros del equipo del proyecto alguna experiencia en la industria, en la organización o en el trabajo conjunto? ¿Tienen los conocimientos, las herramientas y la tecnología requeridos para el proyecto que se está considerando?
- **Acceso al cliente.** ¿Resulta práctico obtener información frecuente y oportuna de los clientes o representantes de los clientes?

3.4.3.3 Cultura

La evaluación de la cultura incluye consideraciones relativas a:

- **Aceptación.** ¿Hay aprobación, apoyo y entusiasmo por el enfoque de entrega propuesto?
- **Confianza.** ¿Existen altos niveles de confianza en que el equipo del proyecto tiene la capacidad y está comprometido con la entrega de los resultados del proyecto?
- **Empoderamiento.** ¿Se confía, apoya y alienta al equipo del proyecto para que haga propio y desarrolle su entorno de trabajo, sus acuerdos y sus decisiones?
- **Cultura organizacional.** ¿Están alineados los valores y la cultura organizacional con el enfoque del proyecto? Esto incluye empoderar versus especificar y comprobar, confiar en la toma de decisiones locales versus solicitar la toma de decisiones externas, etc.

Mediante la evaluación de estos atributos, se pueden tomar decisiones de adaptación del involucramiento, del proceso y de las herramientas para el proyecto. Estas eliminaciones y adiciones se representan en el Gráfico 3-5 con una "X" para las eliminaciones y recuadros punteados para la adición de procesos de prueba.

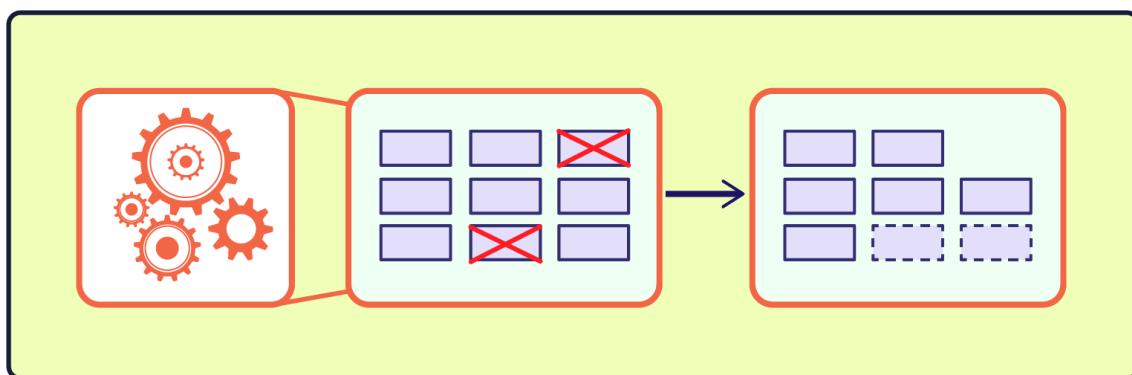


Gráfico 3-5. Adaptación del Enfoque para el Proyecto

3.4.4 IMPLEMENTAR LA MEJORA CONTINUA

El proceso de adaptación no es un ejercicio único, a realizarse una sola vez. Durante la elaboración progresiva, los incidentes relativos a la forma en que trabaja el equipo del proyecto, la evolución del producto o del entregable y otras enseñanzas indicarán en qué aspectos una mayor adaptación podría aportar mejoras. Los puntos de revisión, las revisiones de fase y las retrospectivas ofrecen la oportunidad de inspeccionar y adaptar el proceso, el enfoque de desarrollo y la frecuencia de entrega, según sea necesario.

Mantener al equipo del proyecto involucrado con la mejora de su proceso puede fomentar el sentido de pertenencia y demostrar el compromiso de aplicar mejoras y calidad continuamente. El involucramiento del equipo del proyecto en la búsqueda y aplicación de mejoras también demuestra la confianza en sus aptitudes y sugerencias, junto con empoderamiento. El involucramiento del equipo del proyecto con la adaptación demuestra una mentalidad de innovación y mejora en lugar de conformarse con el "status quo".

El concepto de añadir, eliminar y cambiar procesos se muestra en el Gráfico 3-6.

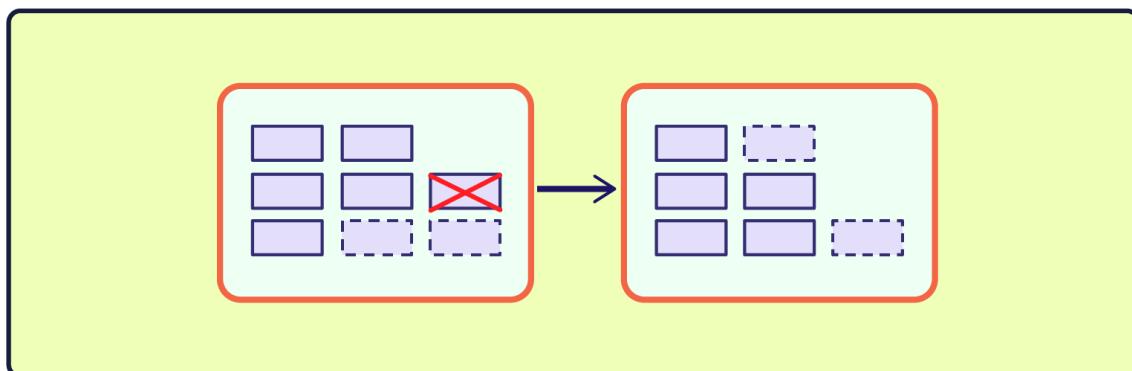


Gráfico 3-6. Implementar la Mejora Continua

El modo en que las organizaciones se adaptan puede a su vez ser adaptado. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones emprenden algunos o todos los cuatro pasos descritos. Utilizan elementos de selección de un enfoque inicial, de adaptación a la organización, de adaptación al proyecto y de implementación de la mejora continua, como se muestra en el Gráfico 3-7.

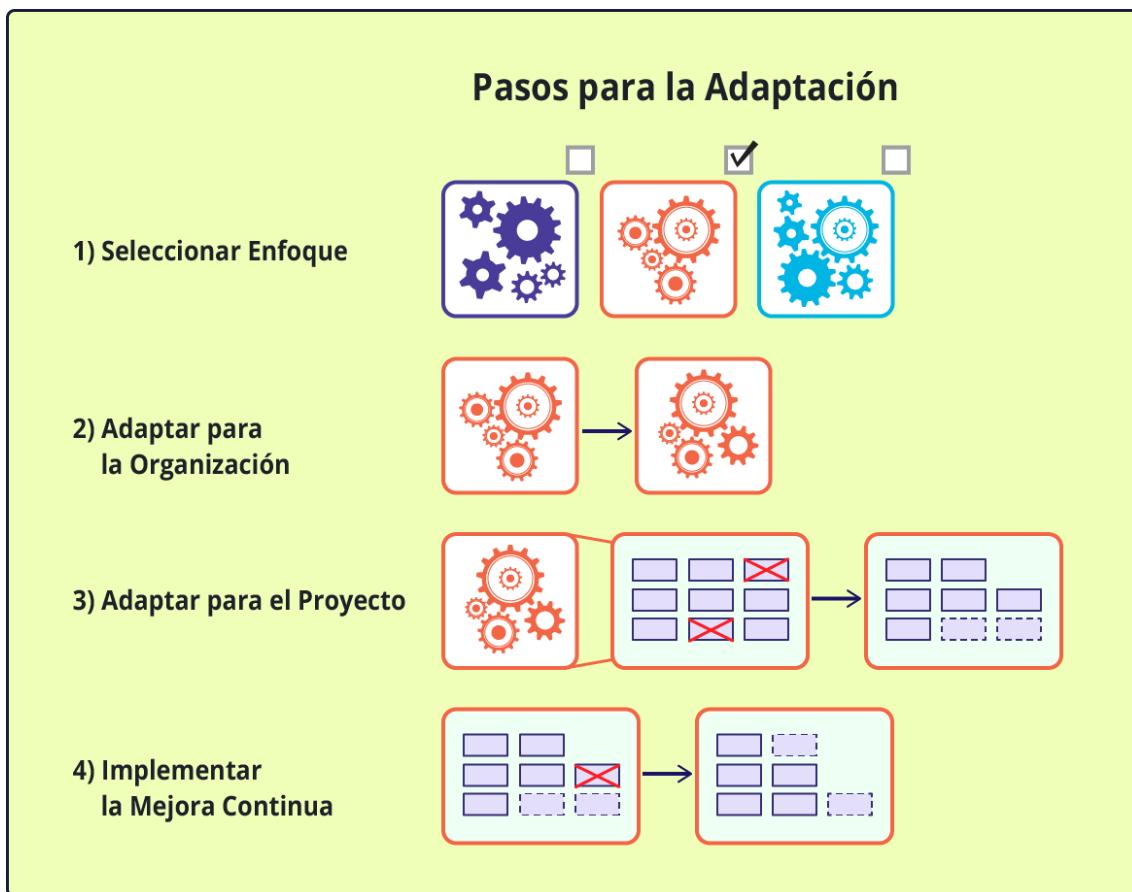


Gráfico 3-7. El Proceso de Adaptación

3.5 ADAPTACIÓN DE LOS DOMINIOS DE DESEMPEÑO

El trabajo asociado con cada dominio de desempeño también puede adaptarse, en función de la singularidad del proyecto. Como se muestra en el Gráfico 3-8, los principios para la dirección de proyectos proporcionan una guía para el comportamiento de los profesionales de proyectos, a medida que adaptan los dominios de desempeño para satisfacer las necesidades únicas del contexto y el entorno del proyecto.

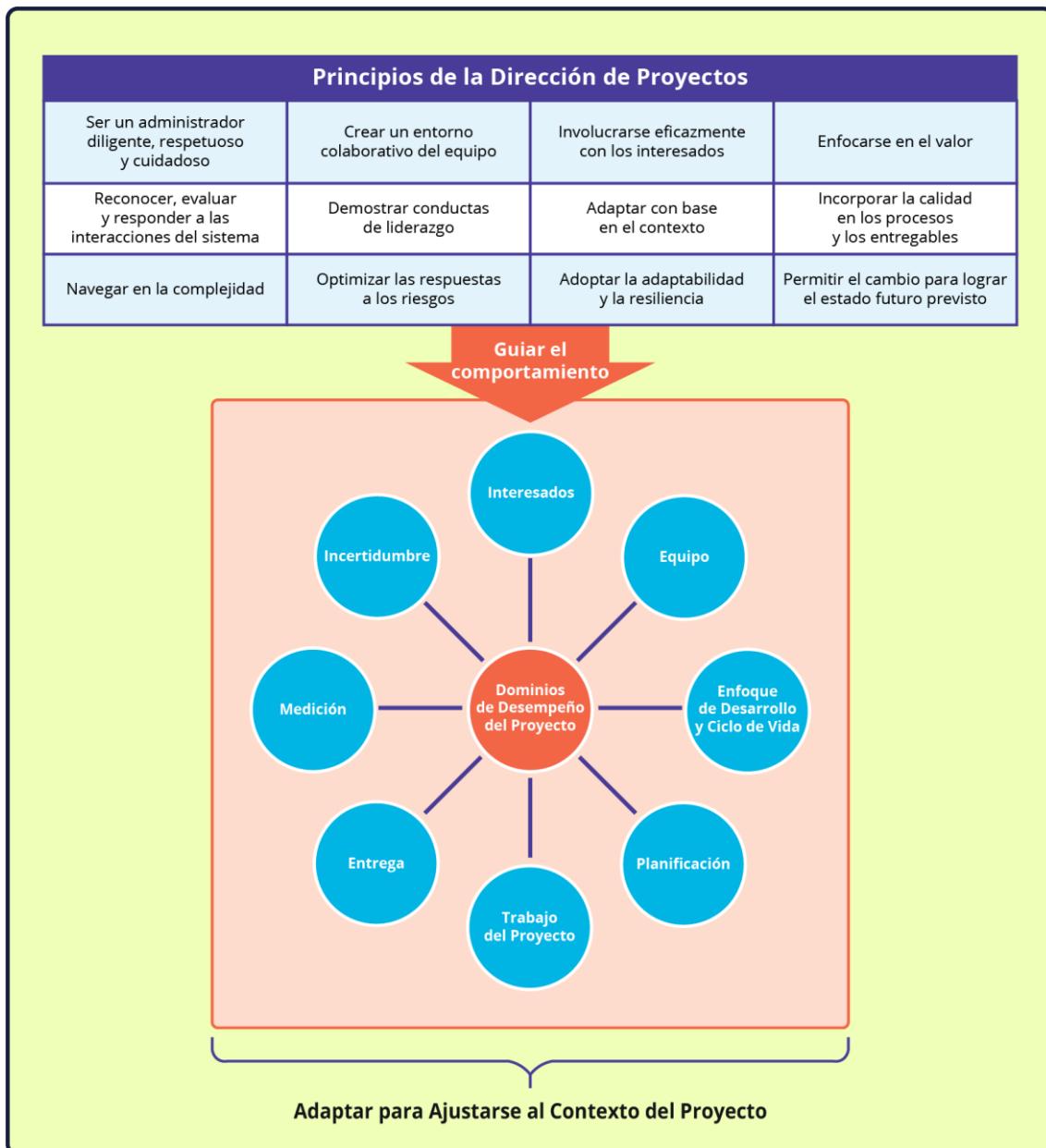


Gráfico 3-8. Adaptación para Ajustarse al Contexto del Proyecto

Algunas consideraciones sobre adaptación relacionadas con cada uno de los dominios de desempeño incluyen, entre otras, las siguientes:

3.5.1 INTERESADOS

- ¿Existe un entorno de colaboración entre interesados y proveedores?
- ¿Los interesados son internos o externos a la organización, o ambas cosas?
- ¿Qué tecnologías son las más adecuadas y eficientes en materia de costos para comunicarse con los interesados? ¿Qué tecnología de comunicación está disponible?

- ▶ ¿Se utiliza un solo idioma con los interesados? ¿Se han efectuado provisiones para adaptarse a interesados provenientes de diferentes grupos lingüísticos?
- ▶ ¿Cuántos interesados existen? ¿Qué tan diversa es la cultura dentro de la comunidad de interesados?
- ▶ ¿Cuáles son las relaciones dentro de la comunidad de interesados? Cuanto mayor sea el número de redes en las que participa un interesado o grupo de interesados, más complejas serán las redes de información y desinformación que el interesado puede recibir.

3.5.2 EQUIPO DEL PROYECTO

- ▶ ¿Cuál es la ubicación física de los miembros del equipo del proyecto? ¿El equipo del proyecto está ubicado en un mismo lugar? ¿Está el equipo del proyecto en la misma zona geográfica? ¿Está el equipo del proyecto distribuido en múltiples zonas horarias?
- ▶ ¿Refleja el equipo del proyecto diversos puntos de vista y perspectivas culturales?
- ▶ ¿Cómo serán identificados para los fines del proyecto los miembros del equipo del proyecto? ¿Los miembros del equipo del proyecto están dedicados al proyecto a tiempo completo o a tiempo parcial? ¿Existen contratistas disponibles capaces de realizar el trabajo?
- ▶ ¿Tiene el equipo del proyecto establecida una cultura? ¿Cómo se verá influenciada la adaptación por la cultura existente y cómo se verá influenciada la cultura existente por la adaptación?
- ▶ ¿Cómo se maneja para el proyecto el desarrollo del equipo del proyecto? ¿Existen herramientas de la organización para gestionar el desarrollo del equipo del proyecto o tendrán que ser establecidas nuevas herramientas?
- ▶ ¿Hay miembros del equipo del proyecto que tienen necesidades especiales? ¿Necesitará el equipo del proyecto capacitación especial para manejar la diversidad?

3.5.3 ENFOQUE DE DESARROLLO Y CICLO DE VIDA

- ▶ ¿Qué enfoque de desarrollo es adecuado para el producto, servicio o resultado? En caso de ser adaptativo, ¿el proyecto debería desarrollarse de manera incremental o iterativa? ¿Es mejor un enfoque híbrido?
- ▶ ¿Cuál es el ciclo de vida apropiado para este proyecto en particular? ¿Qué fases debe comprender el ciclo de vida del proyecto?
- ▶ ¿La organización cuenta con políticas, procedimientos y guías formales o informales de auditoría y gobernanza?

3.5.4 PLANIFICACIÓN

- ▶ ¿Cómo podrían influir los factores ambientales internos y externos sobre el proyecto y sus resultados?
- ▶ ¿Cuáles son los factores que influyen en la duración (como la correlación entre recursos disponibles y su productividad)?
- ▶ ¿Dispone la organización de políticas, procedimientos y directrices formales o informales relacionadas con la estimación y el cálculo del presupuesto de costos?
- ▶ ¿Cómo estima la organización el costo cuando se utilizan enfoques adaptativos?

- ▶ ¿Existe una adquisición principal o existen múltiples adquisiciones en diferentes momentos con diferentes vendedores que contribuyen a la complejidad de los procesos de adquisición?
- ▶ ¿Las leyes y regulaciones locales relativas a las actividades de adquisición están integradas con las políticas de la organización en materia de adquisiciones? ¿Cómo afecta esto a los requisitos de auditoría de los contratos?

3.5.5 TRABAJO DEL PROYECTO

- ▶ ¿Qué procesos de gestión son los más eficaces según la cultura de la organización, la complejidad y otros factores del proyecto?
- ▶ ¿Cómo se gestionará el conocimiento en el proyecto para fomentar un entorno de trabajo colaborativo?
- ▶ ¿Qué información se debe recoger a lo largo y al final del proyecto? ¿Cómo se recopilará y manejará la información? ¿De qué tecnología se dispone para desarrollar, registrar, transmitir, recuperar, hacer seguimiento y almacenar información y artefactos?
- ▶ ¿Quedarán disponibles para futuros proyectos la información histórica y las lecciones aprendidas?
- ▶ ¿La organización cuenta con un repositorio formal de gestión del conocimiento que un equipo del proyecto deba usar y que sea de fácil acceso?

3.5.6 ENTREGA

- ▶ ¿Dispone la organización de sistemas formales o informales de gestión de requisitos?
- ▶ ¿Tiene la organización políticas, procedimientos y guías existentes, formales o informales, relacionados con la validación y el control?
- ▶ ¿Qué políticas y procedimientos de calidad existen en la organización? ¿Qué herramientas, técnicas y plantillas relacionadas con la calidad se utilizan en la organización?
- ▶ ¿Existen estándares específicos de calidad en la industria que deban ser aplicados? ¿Existen restricciones gubernamentales, legales o regulatorias específicas que deben tenerse en cuenta?
- ▶ ¿Existen áreas del proyecto con requisitos inestables? En caso afirmativo, ¿cuál es el mejor enfoque para abordar los requisitos inestables?
- ▶ ¿Cómo influye la sostenibilidad en los elementos de la dirección de proyectos o el desarrollo de productos?

3.5.7 INCERTIDUMBRE

- ▶ ¿Cuál es el apetito al riesgo y la tolerancia al riesgo de este emprendimiento?
- ▶ ¿Cómo se identifican y abordan mejor las amenazas y oportunidades dentro del enfoque de desarrollo seleccionado?
- ▶ ¿Qué impacto tendrá en el proyecto la presencia de complejidad, incertidumbre tecnológica, novedad del producto, cadencia o seguimiento del progreso?
- ▶ ¿El tamaño del proyecto en términos de presupuesto, duración, alcance o tamaño del equipo del proyecto requiere un enfoque más detallado sobre la gestión del riesgo? ¿O es lo suficientemente pequeño como para justificar un proceso simplificado de gestión de los riesgos?

- ¿Los altos niveles de innovación, las nuevas tecnologías, los acuerdos comerciales, las interfaces u otras dependencias externas exigen un sólido enfoque sobre la gestión de los riesgos? ¿O el proyecto es lo bastante sencillo para que sea suficiente un proceso de gestión de los riesgos reducido?
- ¿Qué tan importante es el proyecto desde el punto de vista estratégico? ¿Aumenta el nivel de riesgo para este proyecto debido que tiene como objetivo producir oportunidades innovadoras, aborda bloqueos significativos del desempeño de la organización o involucra importantes innovaciones de productos?

3.5.8 MÉTRICAS

- ¿Cómo se mide el valor?
- ¿Existen métricas para el valor financiero y el valor no financiero?
- ¿Cómo permitirá el proyecto la captura de datos y la presentación de informes relacionados con la materialización de beneficios, tanto durante el proyecto como después de su finalización?
- ¿Cuáles son los requisitos de presentación de informes sobre el estado del proyecto?

3.6 DIAGNÓSTICO

Las revisiones periódicas, como las retrospectivas o las lecciones aprendidas, son formas eficaces de determinar si los enfoques funcionan bien y si se pueden hacer mejoras mediante la adaptación. Los equipos de proyecto que no utilicen retrospectivas pueden examinar los incidentes, las amenazas, las estadísticas de aseguramiento de calidad y la retroalimentación de los interesados en busca de indicios de que podría ser necesaria o útil una mayor adaptación o personalización.

Esta sección pretende ser una orientación general y no enfrenta todas las situaciones posibles que podrían surgir dentro de un proyecto. En el Gráfico 3-1 se enumeran algunas situaciones comunes y se sugieren soluciones adaptadas a las situaciones más comunes.

Tabla 3-1. Situaciones Comunes y Sugerencias de Adaptación

Situación	Sugerencia de Adaptación
Entregables de calidad deficiente	Añadir más ciclos de verificación de retroalimentación y pasos de control de calidad.
Los miembros del equipo no están seguros de cómo proceder con o realizar su trabajo	Añadir más pasos de orientación, entrenamiento y verificación.
Largas demoras en espera de las aprobaciones	Tratar de simplificar las decisiones de aprobación mediante un número menor de personas autorizadas para tomar decisiones hasta determinados umbrales de valor.
Demasiado trabajo en curso o altas tasas de desecho	Usar técnicas como el mapeo del flujo de valor y los tableros kanban para visualizar el trabajo, identificar los incidentes y proponer soluciones.
Los interesados no se comprometen o comparten información negativa	Evaluar si se está compartiendo suficiente información con los interesados; los ciclos de retroalimentación están presentes y funcionan; y un compromiso más profundo puede funcionar mejor que una simple comunicación.
Falta de visibilidad y entendimiento del avance del proyecto	Comprobar que se están recopilando, analizando, compartiendo y discutiendo medidas apropiadas durante las reuniones del equipo y de las partes interesadas; validar el acuerdo con las medidas dentro del equipo y con los interesados.
Los incidentes y/o riesgos para los cuales el equipo no está preparado continúan emergiendo, requiriendo que el equipo reaccione en vez de progresar en el trabajo	Explorar las causas raíz para determinar si existen lagunas conexas en los procesos o actividades de los proyectos.

3.7 RESUMEN

Adaptar involucra la adecuación considerada del enfoque, la gobernanza y los procesos para que resulten más adecuados para el entorno dado y el proyecto en cuestión. Implica el análisis, el diseño y la modificación deliberada de los recursos humanos, los procesos empleados y las herramientas usadas. El proceso de adaptación involucra cuatro pasos:

- ▶ Seleccionar el enfoque inicial.
- ▶ Adaptar para la organización.
- ▶ Adaptar para el proyecto.
- ▶ Implementar la Mejora Continua.

Si bien el proceso de adaptación suele estar a cargo de los interesados en el proyecto, los límites y el enfoque de la adaptación suelen regirse por directrices organizacionales. La gobernanza de la organización ayuda a garantizar que las interfaces externas entre los equipos de proyecto encajen correctamente y proporciona orientación en forma de consideraciones sobre adaptación.