

Extraído de una publicación de:

-  Autor Johana López
 Fuente OPM Integral
 Link <https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>

Lectura 1

Metodologías Ágiles vs. Tradicionales

El término ágil suena muy bien y es muy popular en la Gestión de Proyectos, pero realmente no debemos hablar de metodologías ágiles y metodologías tradicionales, debemos hablar acerca de Enfoques Predictivos y Enfoques Adaptativos.



Enfoques Predictivos y Enfoques Adaptativos

Los Enfoques Predictivos se utilizan cuando se puede predecir el trabajo que se va a ejecutar en un proyecto, mientras que los Enfoques Adaptativos se utilizan cuando no podemos predecir el trabajo del proyecto. Esto dependerá de la naturaleza del proyecto y del contexto donde éste se ejecute.

Comparemos los Enfoques Predictivos y Adaptativos con una cirugía. Las cirugías pueden ser intervenciones quirúrgicas invasivas o no invasivas.



Las intervenciones invasivas serían una intervención tradicional donde el cirujano realiza una incisión grande para llevar a cabo la operación del paciente. Mientras que en las operaciones no invasivas el cirujano realiza pequeñas incisiones y utiliza instrumentos especializados para llevar a cabo la cirugía.

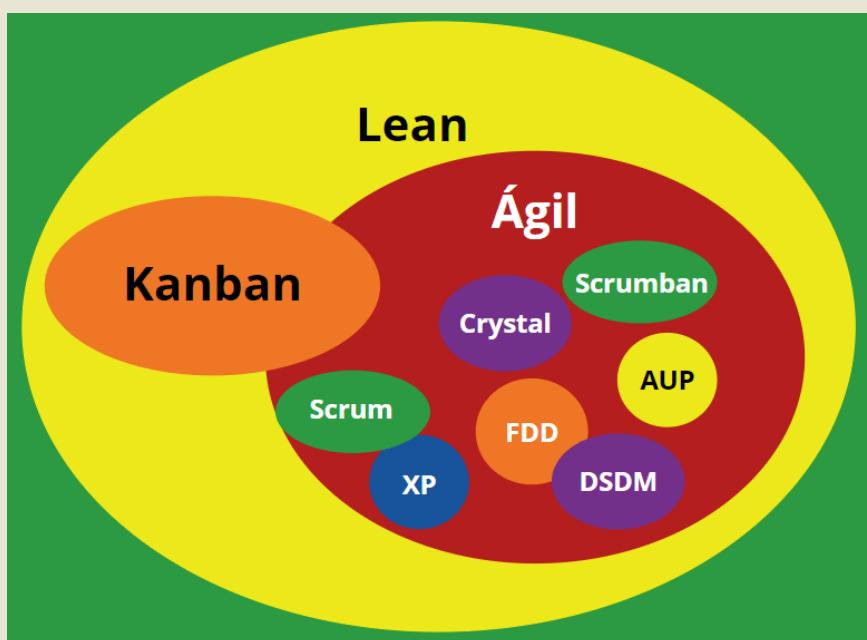
De qué depende de que a un paciente se le realice una cirugía invasiva o una cirugía no invasiva, pues dependerá de la condición del paciente. Igualmente, ocurre en el caso de los proyectos, dependiendo del contexto del proyecto sabremos si debemos llevarlo a cabo bajo un Enfoque Predictivo o bajo un Enfoque Adaptativo.

También sabremos cómo vamos a realizar la planificación de acuerdo al enfoque y cómo se va a organizar el equipo del proyecto. Entonces el Ciclo de Vida de los Proyectos puede variar desde Enfoques Predictivos hasta Enfoques Adaptativos e incluso enfoques híbridos.

Reuniones de actualización del avance o seguimiento del proyecto

Enfoques Ágiles en la Gestión de Proyectos

La Guía Práctica del Ágil del PMI señala que ágil es un término genérico para muchos enfoques. Esta Guía hace referencia a que en ella se utiliza el término enfoque, método, práctica, técnicas o marco de referencia como una misma cosa. Se puede observar en el diagrama que estos enfoques ágiles están basados en pensamiento Lean, ya que toman conceptos como centrarse en el valor, utilizar lotes de pequeños tamaños y la eliminación de residuos.



Dentro de los enfoques que se consideran ágiles se tienen:

- Kanban
- Scrum
- Los Métodos Crystal
- Scrumban, que es una combinación entre Scrum y Kanban
- Extreme Programming (XP)
- El Método de Desarrollo Basado en Características (FDD)
- El Proceso Unificado Ágil (AUP)
- Los Desarrollos Basados en Sistemas Dinámicos (DSDM)

Todos estos Enfoques Ágiles toman valores o principios del Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software, que fue definido por los líderes de la industria del software en el año 2001. Probablemente los enfoques de Gestión de Proyectos sigan evolucionando con el tiempo y los gerentes de proyectos debemos conocer los nuevos enfoques que vayan surgiendo o evolucionando en nuestra profesión e implementarlos de acuerdo al contexto de los proyectos que estemos desarrollando.

Ciclos de Vida de los Proyectos

Los Ciclos de Vida de los Proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Los Ciclos de Vida Predictivos están orientados al plan, mientras que los Ciclos de Vida Adaptativos se utilizan cuando se gestionan objetivos y alcances cambiantes en los proyectos.



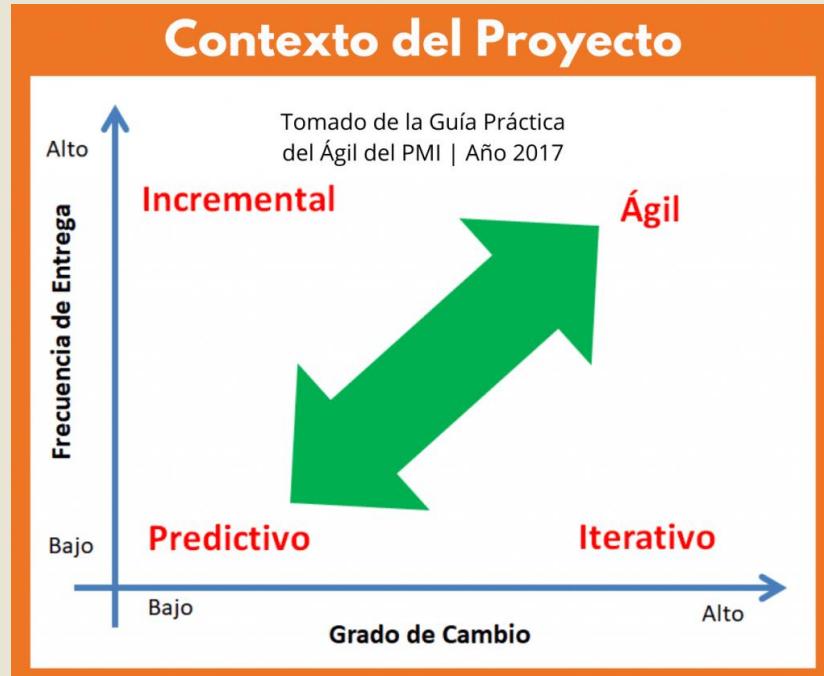
Los ciclos de vida adaptativos se dividen en:

- Interativos
- Incrementales
- Orientados al cambio o ágiles

Pero también pueden existir ciclos de vida que utilicen modelos híbridos, es decir, podemos tener un proyecto predictivo que algún componente o entregable se pueda gestionar bajo un Enfoque Adaptativo. También se puede tener un proyecto con Ciclo de Vida Adaptativo donde alguna parte del proyecto se pueda gestionar con un Enfoque Predictivo.

De acuerdo al contexto del proyecto podríamos determinar cuál es el enfoque o el ciclo de vida que podemos utilizar para el proyecto. En el siguiente diagrama se consideran dos aspectos para la determinación del tipo de enfoque a utilizar: el grado de cambio del proyecto y la frecuencia con la cual se realizan entregas en el mismo.

Si tenemos un proyecto con bajo grado de cambio y baja frecuencia de entrega estaríamos hablando de un proyecto predictivo. En el caso de un proyecto que tiene bajo grado de cambio, pero una alta frecuencia de entrega a la organización es un proyecto incremental. Cuando el proyecto tiene un alto grado de cambio y una baja frecuencia de entrega es un proyecto iterativo. Si el proyecto tiene un alto grado de cambio y una alta frecuencia de entrega estamos hablando de un proyecto ágil.



Incertidumbre en el Contexto de los Proyectos

La incertidumbre en el contexto de los proyectos es muy importante. Cuando tenemos una incertidumbre elevada se tienen altas tasas de cambio dentro de los proyectos. Esto hace que los proyectos sean más complejos y a medida que va aumentando la incertidumbre aumenta el riesgo de que se hagan retrabajos. Por esta razón, se utilizan enfoques que permitan abordar la incertidumbre a través de pequeños incrementos de trabajo y así los equipos pueden comprender mejor los requisitos de los clientes. En la actualidad los cambios del entorno generan mucha incertidumbre en las empresas, sus estrategias y por ende en los proyectos. Te invito a leer nuestro interesante artículo ¿El entorno está afectando a tu empresa? No lo permitas, desarrolla estrategias de éxito.

Continuo de los Ciclos de Vida del Proyecto

A continuación, se muestra un concepto que se denomina Continuo de los Ciclos de Vida del Proyecto. Este concepto establece una línea recta de los ciclos de vida de los proyectos que van desde los proyectos predictivos, iterativos, incrementales hasta los ágiles.

Los ciclos de vida de los proyectos predictivos se aprovechan de prácticas probadas y conocidas para gestionar los proyectos y dado que tienen baja incertidumbre permite segmentar el trabajo en secuencias predecibles, de allí su nombre de ciclos predictivos. Mientras que los ciclos de vida iterativos permiten obtener retroalimentación del trabajo que aún no se ha terminado y así se va mejorando el trabajo. En proyectos con ciclos de vida incrementales, estos proporcionan entregables terminados para que los clientes puedan irlos utilizando de manera inmediata. En el caso de los ciclos de vida ágiles se aprovechan la característica de los ciclos vidas iterativos e incrementales.

Continuo de los Ciclos de Vida del Proyecto



El equipo va obteniendo retroalimentación temprana y le da al cliente visibilidad y estas entregas tempranas pueden permitir un logro anticipado del retorno de la inversión.

Características de los Ciclo de Vida Predictivos y Adaptativos

En el caso de los ciclos de vida predictivos los requisitos se definen por adelantado, antes de iniciar el trabajo del proyecto. En los ciclos vidas iterativos e incrementales los requisitos se van elaborando a intervalos periódicos durante la entrega y en los ciclos ágiles se elaboran con frecuencia durante la entrega.

La entrega en los ciclos predictivos consiste en un único producto al final de la línea de tiempo del proyecto. En los ciclos iterativos e incrementales se va dividiendo en subconjuntos del producto global y en los ciclos ágiles es un subconjunto del producto global, pero valoradas por el cliente. El cambio en ciclos de vida predictivos se restringe lo más que se pueda, en los iterativos e incrementales se incorporan a intervalos periódicos y en los ciclos ágiles en tiempo real durante la entrega.

Los interesados clave en los ciclos predictivos se involucran en hitos específicos, en los interativos e incrementales se involucran periódicamente y en los ágiles son involucrados continuamente. Los riesgos y los costos en los ciclos predictivos se controlan mediante una planificación detallada, en los ciclos iterativos o incrementales se controlan mediante la elaboración progresiva de los planes. En los ciclos ágiles son controlados a medida que surgen los requisitos y las limitaciones.

Otras Características de los Ciclos de Vida Predictivos

- Existe certidumbre y por tanto bajo riesgo y eso permite que las actividades puedan ser ejecutadas en serie.
- Los planes se detallan por adelantado para saber qué entregar y cómo entregarlo, por lo tanto, el plan dirige el trabajo.
- Los requisitos se documentan con el mayor detalle posible y expresan restricciones para administrar los riesgos.
- Los costos y el progreso se van midiendo con el plan detallado.
- Se monitorean y controlan los cambios que podrían afectar el alcance el cronograma y el presupuesto del proyecto.
- El valor se entrega hasta el final del proyecto.

Otras Características de los Ciclos de Vida Adaptativos

- Ayudan a hacer entregas frecuentes e incrementales y por eso es que estos métodos se concentran en pequeños lotes de trabajo. Estos pequeños lotes permiten que se descubran inconsistencias y problemas de calidad de manera temprana en el ciclo de los proyectos cuando los costos de los cambios son más bajos.
- Son ideales en ambientes nuevos o novedosos como por ejemplo con cambios de las tecnologías o en tecnologías disruptivas. También en proyectos que requieren investigación y desarrollos que tienen altas tasas de cambios. Así como en proyectos cuyos requisitos son cambiantes y están en ambientes de incertidumbre.
- Al incluir un pequeño incremento que se va aprobando y revisando ayudan a explorar la incertidumbre a un bajo costo y a reducir los riesgos en corto tiempo. Los pequeños incrementos permiten maximizar las entregas al negocio.

Planificación en los Enfoques Predictivos y Enfoques Adaptativos

Se puede decir que en todos los enfoques que ejecutan procesos de planificación, la diferencia está en cuánta planeación se hace y cuándo se hace. En referencia a la implementación de enfoques ágiles se debe destacar que la PMO u Oficina de Gestión de Proyectos debe ser la responsable de llevar a cabo la implementación de este tipo de enfoques.

Es importante tener en cuenta que el objetivo no es ser ágil en sí mismo sino utilizar el enfoque acorde al contexto del proyecto y que de esta manera se genere el mayor valor al negocio.

Rol del Director del Proyecto en los Enfoques Predictivos y Enfoques Adaptativos

Los distintos proyectos de una organización son afectados por distintos factores como su complejidad técnica, el tamaño del equipo, las normativas, la distribución geográfica, la complejidad organizativa, la incertidumbre, el entorno, entre otros.

Todos estos factores determinan el contexto del proyecto. En función de este contexto el Director del Proyecto debe determinar cuál es el enfoque más apropiado a utilizar para gestionar el proyecto.

En tal sentido, los directores de proyectos debemos entender los diversos enfoques de los ciclos de vida de los proyectos.

Debemos estar familiarizados con las distintas herramientas y técnicas que se utilizan en cada uno de estos enfoques, la forma como se planifican los proyectos y cómo se organiza el equipo de acuerdo a cada uno de los enfoques, para aplicar el enfoque seleccionado o el enfoque que corresponde al proyecto de acuerdo a su contexto de la manera más efectiva.

Para cada uno de los proyectos de la organización se debe definir el enfoque con el cual se va a gestionar de acuerdo al contexto del proyecto. Una vez que sabemos cuál enfoque aplica al proyecto vamos a conocer cómo:

- Se puede planificar el proyecto y cuáles principios aplican, porque para cada uno de estos enfoques utilizan principios distintos.
- Se organiza el equipo y los roles, ya que para cada uno de estos enfoques la forma de organizar los equipos de trabajo y los roles son diferentes.
- Gestionar los riesgos, la calidad y los cambios.
- Se realizarán las entregas de los resultados a la organización, de acuerdo al enfoque que hemos seleccionado.