

NUPP

Nearly Universal Principles of Projects

This is a downloadable version of the online manual (<https://nupp.guide>), generated on 2024-07-19. Please check the website for newer versions.

This manual can be used and distributed freely under the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Traducido por: Sabrina Stephens

NUPP es una colección de principios casi universales para la Gestión de Proyectos: Aquellos que seguramente seguiremos en todos los proyectos que gestionemos, indistintamente de las metodologías o enfoques que utilicemos, para asegurar su éxito.

Cada recurso y/o método para gestionar proyectos está directamente relacionado con alguno de estos NUPs (Nearly Universal Principles - Principios casi-universales). Sin embargo, hay que tener en cuenta que:

- No siempre la totalidad de los NUPs son tenidos en cuenta dentro de un mismo método-recurso. No obstante, sería de gran utilidad que los practicantes los consideren en su totalidad y no de forma separada. Además,
- Los principios generalmente no están desarrollados de forma clara en la documentación relativa al recurso y la mayoría de los practicantes, al estar tan envueltos en detalles prácticos, generalmente suelen pasarlos por alto y lamentablemente, toman decisiones que no son compatibles con estos principios.

NUPP es compatible con la mayoría de los métodos, sistemas, recursos y marcos tales como PRINCE2®, Guía Del PMBOK®, P3.express, PM², DSDM®, XP y Scrum. La diferencia la encontramos en la interpretación que se le da a estos sistemas. Y es aquí cuando NUPP intenta fomentar en los practicantes a reconsiderarlas. Los principios NUP son:

- [NUP1: Preferimos resultados y transparencia a filiación](#)
- [NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos](#)
- [NUP3: Proactividad ante todo](#)
- [NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil](#)
- [NUP5: No realizamos tareas en tanto y en cuanto no tengamos un propósito claro](#)
- [NUP6: Utilizamos elementos replicables](#)

NUP1

Preferimos resultados y transparencia a filiación

Todos tenemos una tendencia natural a sentirnos identificados o pertenecer a un grupo, que generalmente trasciende su forma básica, crea vínculos fuertes, y también puede traer inconvenientes. Generalmente, perdemos más de lo que ganamos a causa de las filiaciones. Podemos convertirnos en mejores profesionales y expertos más efectivos si no limitamos nuestra identidad y/o preferencias a ciertos grupos.

Ejemplo: Metodologías Ágiles vs Waterfall

Un grupo de gente muy entusiasta que fue lo suficientemente valiente para tratar de implementar un marco de desarrollo de software adaptativo cuando la regla general establecía marcos predictivos unió sus fuerzas y lo llamaron Ágil. Ésta fue una gran iniciativa para no limitar las opciones de lo que ya parecía necesario e inmutable. Hoy en día, dentro de la comunidad ágil nos encontramos con muchos entusiastas y personas basadas estrictamente en resultados. Desgraciadamente, hay algunas personas en esta comunidad que convirtieron la metodología ágil en un culto y consideran a todos aquellos que no la practican enemigos. Esto causa problemas de diversa índole, incluyendo:

- La imposibilidad de aprender de alguien-algo fuera de su grupo.
- La negativa de personas ajenas a su entorno de aprender de ellos.
- La sensación de que es más importante pertenecer al grupo que el propósito real, que en práctica impide a muchos miembros aprender el significado real de la metodología.

Éstos inconvenientes pueden ser fácilmente mitigados, si no eliminados, utilizando “ÁGIL” como una etiqueta que solo se refiere a un tipo de desarrollo más que a una comunidad con miembros, que incluye personas que se consideran ‘creadores’, ‘solucionadores de problemas’ y ‘líderes’, que usan ágil como un medio para un fin y no como su identidad.

Para un profesional de verdad, no existe la guerra Ágil-Waterfall.

Ejemplo: PRINCE2® vs Guía Del PMBOK®

Hay muchos profesionales en esta comunidad que se identifican exclusivamente con PRINCE2® o Guía Del PMBOK® (generalmente debido a su ubicación geográfica) y no están familiarizados en absoluto con otros recursos. Todos podemos tener una tendencia hacia ciertos recursos específicos, pero no deberíamos convertirlos en nuestra identidad. Lo que es más trascendental todavía, es que deberíamos familiarizarnos con la mayor cantidad de recursos posibles para ampliar nuestra perspectiva y nuestras elecciones.

Un profesional de verdad está abierto a todas las ideas, busca, aprende y las utiliza cuando sean necesarias, sin ningún tipo de filiaciones.

Ejemplo: Aprendizaje continuo

Las filiaciones suelen llevar a los individuos a una zona de confort y no los impulsa a aprender, muchas veces hasta incluso los desmotiva totalmente a adquirir nuevos conocimientos por miedo a perderlos. Cuando eres una persona libre, un experto sin filiación alguna, necesitas cubrir esto aprendiendo, pero aprendiendo de forma continua.

Lo que hoy creemos, no es la verdad absoluta, sino nuestro mejor entendimiento de acuerdo a lo que hemos aprendido. Esto evolucionará a medida que vayamos adquiriendo mayor conocimiento. Algo no funciona del todo bien si tenemos las mismas ideas que teníamos hace unos años atrás. Este es el caso exacto de NUPP: Si volvemos atrás unos años y vemos exactamente lo mismo, debemos empezar a sospechar.

Ejemplo: Honestidad

Cuando no estamos de acuerdo con alguien, asegurémonos de que nuestro objetivo sea la idea, no la persona. Esto ayuda a prevenir numerosos enfrentamientos y tensiones innecesarias. De la misma forma, cuando alguien no está de acuerdo contigo, intenta no tomarlo personal, sino como una discusión sobre tu idea, procurando mantenerte siempre abierto a ella. No escuches para responder, escucha para entender y trabaja con la otra persona para mejorar la idea inicial.

A veces, algunas personas pueden intencionalmente tenerte a ti como objetivo en vez de tu idea. En este caso, ayúdales a enfocarse en la idea en vez de en tu persona e intenta mantener la misma línea durante toda la conversación.

NUP2

Preservamos y optimizamos la energía y los recursos

En general, los recursos son limitados. Y nuestro proyecto no suele ser la excepción, como tampoco lo es la energía mental que necesitas para tomar buenas decisiones. Debes preservar y optimizar estos recursos para ti, y para tu proyecto, así como ayudar a otros miembros del equipo a hacer lo mismo.

Ejemplo: La regla 80/20

Una gran parte de los posibles beneficios de la gestión de proyectos es generalmente posible solo con una porción muy pequeña de esfuerzo. En mucho de los casos, tener como objetivo el 100% de los posibles beneficios es muy costoso e injustificado.

Tener en cuenta esta regla en todo lo que haces y fomentar esta misma práctica en otros es vital.

Ejemplo: Fatiga de decisión

Utilizamos una sola fuente de energía mental para tomar todo tipo de decisiones y exteriorizar nuestros deseos. Si utilizamos injustificada e indiscriminadamente esta fuente, tendrás menos energías para aquellas decisiones que sí lo son, y puede redundar en malos resultados. Esta es una de las razones por las cuales debes evitar el micro-management (y seguir el principio “Gestión por excepción” de PRINCE2®.)

Aquellos conflictos que tienen como epicentro ideas, pueden ser útiles. En

cambio, aquellos que tienen como epicentro personas generalmente dañan los proyectos. Una de sus consecuencias es que drena la energía mental de los miembros del equipo. Si te ves envuelto en un conflicto similar, debes hacer lo posible por encontrar la raíz del problema y solucionarlo.

Ejemplo: Cuida de ti mismo!

Las decisiones que tomas y lo que expresas desgastan tu energía mental. Por otra parte, esta fuente de energía se “regenera” cuando duermes y comes adecuadamente. Así que, cuida de ti mismo: Asegúrate de que duermes y descansas lo suficiente, y come de forma adecuada. Si tienes hábitos dañinos o problemas para conciliar el sueño, no tienes que lidiar con ello a nivel personalísimo, hay muchos especialistas que pueden ayudarte a solucionar eso de forma fácil. La actividad física también puede ayudar a regenerar esa fuente de energía, aunque no hay estudios concluyentes por el momento.

Intenta fomentar esta visión a los miembros de tu equipo. Primero, asegúrate de que estas trabajando de forma continua y sin demasiadas horas extra. Después, si puedes, intenta ofrecer snacks energizantes, comida sana y bebidas durante el horario laboral.

Ejemplo: Balance entre trabajo y vida privada

Muchos de nosotros amamos nuestra profesión, pero sin embargo, esto no lo es todo lo que necesitamos en nuestra vida. De la misma forma que optimizas tu trabajo, debes planear e implementar ideas en tu vida privada, de forma que la disfrutes y seas feliz. Cuando lo eres, también serás más exitoso en el trabajo. Si puedes, fomenta esta visión en tus compañeros de equipo.

Ejemplo: Motivación

La motivación es un concepto complejo. Hay muchos recursos interesantes y útiles sobre el tema, pero sin embargo, muchos que no tienen base científica. De todas formas, debes aprender de ellos y utilizarlos de forma continua, ya que aumenta la energía mental del equipo y la posibilidad de tener mejores resultados en el proyecto. Un buen ejemplo de motivación puede ser dar a

entender a los miembros de tu equipo que reconoces su buen trabajo, siendo amables con ellos o incluso agradeciéndoles directamente. Sin embargo, debemos tener cuidado con algunos métodos tradicionales de motivación, ya que pueden tener efectos negativos, como por ejemplo, un bonus salarial pequeño.

Ejemplo: Colaboración y trabajo en equipo

Las personas que cooperan con otras generalmente tienen el poder de crear mejores resultados, pero lo que es más importante, es destacar que el ser humano es social por naturaleza y disfruta siendo parte de un grupo.

Si puedes, deshazte de aquellos aspectos negativos del trabajo en grupo y crea un ambiente amigable y distendido. Esto hará que los miembros de tu equipo sean más felices.

Sin embargo, cuidado, ya que todos somos diferentes, y podemos encontrarnos con miembros que disfruten más de un ambiente relajado y solitario que otros – lo importante es encontrar un balance.

Ejemplo: Cultura de “Somos un solo equipo”

Suele haber una tendencia por parte de algunas personas de crear o considerar subgrupos y crear tensión con otros pares. Por ejemplo, las personas que están enfocadas en los aspectos de negocio del proyecto vs. Las personas que están construyendo el producto.

La tensión consume muchísima energía de ambas partes, y es una de las razones principales por las cuales tendríamos que intentar construir la cultura de un solo equipo, cuando todos trabajan juntos para lograr un mismo objetivo.

Ejemplo: La sabiduría de las masas

Cuando un grupo grande y diverso de personas se juntan y trabajan juntos en un ambiente colaborativo, hay potencial para muy buenos resultados, ideas y

soluciones, que pueden ser incluso mejores que aquellos que vienen de un solo experto.

Si tienes ésta opción, puedes utilizarla de forma regular y preguntar a los miembros de tu equipo si pueden ayudarte a solucionar problemas difíciles en el proyecto. Además de la posibilidad de tener buenos resultados, también permite a los miembros del equipo sentirse útiles y que su rol también es importante en el proyecto, lo que resulta en mayor nivel de energía. La actividad E02 de P3.express es un ejemplo claro de cómo se utiliza la sabiduría de masas en proyectos.

Ejemplo: Líder de proyecto estilo facilitador

Si eres un Project Manager, el epicentro de tu actividad se basa en facilitar (o al menos, así debería ser). Por otra parte, puede ser que miembros de tu equipo tengan malas experiencias con Project Managers en su pasado, e incluso que esas experiencias impacten en su relación contigo: una porción de su energía es destinada directamente a analizar tu comportamiento e intentar detectar posibles “amenazas” en vez de confiar en ti.

En este caso, puedes cambiar tu título, y en vez de llamarte Project Manager puedes llamarte Chief Project Facilitator.

NUP3

Proactividad ante todo

Los humanos tenemos una tendencia natural a ser reactivos. Nos ayuda a preservar nuestra energía en caso de asuntos que no son importantes y nos da mejores resultados cuando estamos lidiando con algo en lo que somos totalmente inexpertos. Aquellas situaciones son totalmente diferentes de nuestros proyectos, y aquí es donde podemos tener mejores resultados siendo proactivos.

Ejemplo: Hacer planes

Si tienes como destino un sitio desconocido y ya estáis llegando tarde, puedes empezar a conducir inmediatamente para “ahorrar tiempo”, y solucionar los problemas cuando aparezcan. El punto de vista proactivo es tomarse algo de tiempo y programar el GPS o sistema de navegación para que te provea la ruta más rápida basada en el tráfico, posibles accidentes, rutas en servicio y luego conducir. Esto se basa en reservar un tiempo antes de ejecutar para evitar problemas de forma anticipada y ahorrar tiempo de verdad.

Al contrario de lo que algunas personas piensan sobre los proyectos ágiles, planear es siempre necesario, y va más allá del tipo y nivel de detalles. Hacer planes antes de ejecutar es un enfoque 100% proactivo.

Siempre tengamos en mente la frase: “Dame seis horas para cortar un árbol y pasaré las primeras cuatro afilando el hacha.”

Si en cambio, tenemos un proyecto predictivo, puedes tranquilamente pasar cuatro horas afilando el hacha, porque estás seguro que lo que quieres hacer es cortar un árbol. En un proyecto ágil, no estáis seguros de si queréis cortar un árbol, pillar ramas rotas, cortar el césped, extraer carbón u otra cosa.

Sin embargo, necesitas estar medianamente preparado para todas las posibilidades (como saber dónde está la tienda más cercana donde se puedan comprar herramientas), y tener una preparación específica (en este caso, saber afilar) cuando vais a focalizaros en una solución específica. Eso es hacer planes.

Ejemplo: Planear los planes

Planear la forma en la cual vais a ejecutar el proyecto es un enfoque proactivo. Ésta proactividad puede ser extendida incluso hasta el extremo de planear la forma en la cual vais a planear la ejecución.

Este concepto está relacionado con la Gestión de Planes en PMBOK® Guide, estrategias de gestión en PRINCE2® y enfoque en DSDM®.

Ejemplo: Planear de forma continua

La realidad no suele coincidir con lo que planeamos, y no hay ningún problema en ello.

Sin embargo, necesitamos adaptar de forma continua nuestros planes para asegurarnos de que son realistas y prácticos. Necesitamos hacerlo en cuanto veamos la necesidad de adaptar, no cuando los problemas ya están presentes. Esto es un enfoque proactivo.

Ejemplo: Gestión de riesgos

El concepto global de gestión de riesgos está basado en la proactividad: Cuando eventos desconocidos aparecen, en vez de esperar a ver qué sucede y luego reaccionar ante ellos, pensamos previamente en posibilidades, impacto, posibles respuestas y probablemente intentamos tomar medidas antes de que suceda.

Por favor, tomar en consideración que muchas veces, hay vidas de personas envueltas en los objetivos de nuestros proyectos.

Ejemplo: Definir roles y responsabilidades

Puedes dejar que los miembros de tu equipo trabajen sin roles ni responsabilidades definidas y, tarde o temprano de forma implícita surgirán, pero es muy costoso y puede que al final de cuentas, no de buen resultado. El enfoque proactivo es definirlos de antemano y adaptarlos según sea necesario. Esto redundará en facilitar el trabajo para todos, y focalizar los esfuerzos en producir algo, más que en decidir quién hace qué.

El número y la variedad de roles pueden depender de acuerdo al tipo y tamaño del proyecto. Puede ser una simple definición – como en Scrum -, algo moderado – como en P3.express – o bien algo más amplio -como en DSDM® o PRINCE2®-. De todas formas, no nos olvidemos de que las descripciones de roles en los métodos mencionados se refieren solamente a actividades de gestión, y siempre es necesario añadir también descripciones de roles para aspectos técnicos.

Ejemplo: Opciones disponibles

¿Debo terminar el proyecto de forma prematura o continuar con él?

Muy pocas veces hay solamente dos opciones, incluso si la pregunta nos lo sugiere implícitamente. Necesitas utilizar un enfoque proactivo y considerar todas las opciones antes de tomar una decisión. Tal vez puedes redefinir el alcance del proyecto, tal vez puedes suspenderlo hasta que se aclare el panorama, tal vez puedes cambiar el enfoque del proyecto (ej. Externalizarlo), etc.

Ejemplo: Pensamiento crítico

Todos tenemos ciertas predisposiciones (también llamados sesgos) que pueden ayudarnos a sobrevivir por un lado, y por el otro llevarnos a tomar malas decisiones. Cuando hay que tomar decisiones importantes en un proyecto, es mejor tomarnos un momento y considerar nuestras predisposiciones o prejuicios y de que forma puedan llegar a afectar nuestra decisión antes de que se conviertan en un problema.

Como una referencia, puedes utilizar la siguiente lista de sesgos cognitivos en Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Sesgos_cognitivos

También existen ciertos marcos para tomar decisiones que puedes utilizar como referencia. Primero, puede alejarte de tu idea inicial e incluso llegar a molestarte, pero pronto te acostumbrarás a ellos y sacarás ventaja casi de forma inconsciente.

Ejemplo: Transparencia

A nadie le gusta tener problemas o demorarse en un proyecto, pero esto no significa que debamos esconderlo. Seamos transparentes y comuniquémoslo a nuestros pares, algunos de ellos incluso pueden ayudarnos. Tarde o temprano, van a saberlo.

Además, al saberlo por anticipado, en caso de que necesiten realizar algunas acciones, les daremos tiempo para elaborarlo y ejecutar las acciones que crean convenientes. (Ejemplo: Aceptar las consecuencias negativas)

Ejemplo: Comuniquémonos de forma efectiva

Habrán muchos casos en los que enviemos reportes a las personas involucradas en el proyecto, sin recibir una respuesta concreta de su parte. Puedes creer que esto no es ningún inconveniente ya que no hay ningún comentario negativo, pero puede ser que sí lo sea.

Tienes que ser proactivo y asegurarte de que han utilizado el reporte de forma adecuada y han sido provistos de los datos necesarios, y utilizar esto para ajustar tu método de comunicación.

De otra forma, se pueden crear problemas de diferente índole, que serán difíciles de solucionar.

Ejemplo: Se responsable

Es muy fácil culpar a los demás de los malos resultados. Por ejemplo, tu deseas que en tu organización se te dé autoridad total de ejecutar cambios

dentro del marco del proyecto y así, concretar los objetivos de forma perfecta. No lo hacen, y por lo tanto, el proyecto falla. Esto no es un enfoque proactivo.

El enfoque proactivo es asumir la responsabilidad y hacer todo lo que puedas a pesar de las dificultades. No puedes esperar que en tu organización todos creen ciegamente en ti y te den todos los recursos esperando tener buenos resultados a cambio, especialmente cuando ya han visto proyectos fallidos previamente. Lo que tienes que hacer es ejecutar una simple mejora a pesar de las dificultades que se presentan, utilizar eso para ganar su confianza, solicitar un poco más de recursos y un poco más de margen de tolerancia para dificultades y utilizar esto para ejecutar una mejora un poco más grande y seguir de ésta forma hasta que llegues al objetivo óptimo.

NUP4

Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil

En cada proyecto hay distintos dominios, y todos ellos requieren atención. Debemos tener una perspectiva holística del proyecto. Prestar atención a los dominios de obvia importancia, como por ejemplo el tiempo, no es suficiente, ya que todos los dominios interactúan entre si y no suelen funcionar de forma correcta a menos que todos ellos reciban la dedicación adecuada.

Ejemplo: Todo se resume a la fecha límite

Imagina que estas construyendo algo para los Juegos Olímpicos. La fecha límite es un elemento crucial, lo que automáticamente convierte a la gestión del tiempo también en un elemento clave para gestionar, ¿Cierto?

¿Qué pasaría si, por ejemplo, la calidad fuese tan baja que, pasado el tiempo, requiere rehacer el trabajo ya hecho, teniendo un impacto directo en el tiempo? Entonces ya, no solo hablamos de tiempo, sino también de calidad.

Tal vez, en la definición original del proyecto tengas un jardín muy bonito, pero, como sabes que no dispones de tiempo suficiente, puedes pasarlo por alto y cubrir el área solamente con césped, en tanto y en cuanto hayas considerado esta posibilidad en tiempo y forma y lo hayas previsto. Por lo tanto, manejar el alcance también es importante, lo que ahora hace que tengamos tiempo, calidad y alcance como epicentro de nuestro proyecto.

¿Habéis escuchado este famoso ejemplo cuando el presidente Kennedy se entrevista con un conserje de la NASA y le pregunta a que se dedica, y el responde: “Ayudo a mandar hombres a la Luna!”? ¿Acaso no ayuda a cumplir

con las fechas límite personas en tu proyecto que repliquen la actitud de éste conserje?

A medida que avanzas, notarás que cada dominio dentro del proyecto está relacionado con la gestión del tiempo, y por lo tanto, será difícil cumplir con la fecha límite con una certeza aceptable a menos que prestes atención a todos los dominios.

Ejemplo: Selección a consciencia (o también llamado “Cherry picking”)

Cuando las personas están en contacto con varias metodologías, en algún momento pueden comenzar a seleccionar de forma intencional aquellos conceptos/recursos/ideas que le son interesantes de distintos sistemas y mezclarlos entre sí. Generalmente, esto no suele dar buen resultado, ya que los elementos no funcionan de forma aislada y necesitan ser compatibles entre sí. Cualquier cambio o modificación a un sistema, debe hacerse siempre desde un punto de vista holístico.

Esta es la razón por la cual muchas veces vemos elementos contradictorios en diferentes metodologías. A veces, vemos cosas que funcionan bien en un sistema, y a su completo opuesto funcionando también de forma correcta en otro sistema. El elemento en sí mismo, no es ni correcto ni incorrecto. Todo depende del contexto en el que sea aplicado.

El enfoque más seguro para seleccionar una metodología bajo la cual conducir nuestro proyecto, personalizarlo y luego, de forma concienzuda añadir nuevos elementos es siempre considerando la consistencia global del sistema.

Ejemplo: El Enfoque anti-proceso

Una de las mejores cosas que tienen las metodologías ágiles es que centran la atención en el factor humano. El Manifiesto ágil añade muchísimo más valor al factor humano que a los procesos y herramientas, aunque esto no sea una comparación del todo justa. Todas las metodologías coinciden en que el factor humano es muy importante, pero el factor diferenciador de las metodologías

agiles es que los factores humanos están directamente incorporados en los procesos, más que simplemente proveer sugerencias. Esto no lo convierte en una competición entre factores humanos y procesos, sino en cómo los factores humanos son apreciados en el sistema.

No hay duda que algunas personas intentan reemplazar la falta de factor humano con una sofisticación de sus procesos, pero esto solamente es un uso indebido. También existe el opuesto a la situación mencionada anteriormente: Personas intentando reemplazar procesos con factores humanos, lo que tampoco suele funcionar bien.

Ejemplo: Estos son todos los dominios que necesitas

Cuando pensamos en los dominios de nuestro proyecto, debemos tener cuidado de no dejar ninguno de lado. Pero, ¿Qué son los dominios? Si consultas las diferentes fuentes de información disponibles, recibirás diferentes respuestas y aun así, ninguna de representa la verdad absoluta.

PRINCE2® utiliza las Temáticas como Dominios, pero éstos son solamente los dominios que juegan un papel clave en la metodología. Los otros dominios están presentes de forma implícita.

La Guía Del PMBOK® no es una metodología, y puede formularlo de forma más adecuada con 10 áreas de conocimiento. Sin embargo, éstas son interpretaciones de todos los dominios basados en la perspectiva de la Guía Del PMBOK® para gestionar el proyecto, que no es una visión neutra (aunque esto no signifique que efectivamente deba serla). Por ejemplo, los factores humanos no juegan un papel clave ni reciben mucha atención en la Guía Del PMBOK®.

Una buena fuente de información sobre los dominios es ICB. De cualquier forma, no es solamente sobre los dominios en sí, sino de las competencias requeridas para el proyecto. No incluye una relación 1:1 con los dominios pero ayuda muchísimo a su correcta identificación.

En NUPP no hay una lista de dominios, principalmente porque es un meta-sistema, no un sistema en sí y también debido a que la categorización de los

dominios depende en el tipo de proyecto y su ecosistema. Por ejemplo, una construcción puede requerir una perspectiva distinta que un proyecto de I+D creativo.

NUP5

No realizamos tareas en tanto y en cuanto no tengamos un propósito claro

No debes realizar ninguna tarea sin antes tener una razón válida por la cual efectuarla. Imagina dos mundos paralelos donde todo es igual, salvo una sola cosa, que es la que tú estás considerando actualmente: ¿Cuán diferentes podrían ser estos mundos? ¿Vale la pena dedicar tu esfuerzo a realizar esta tarea?

Si no cuentas con un propósito claro en mente y solo lo haces porque todos lo están haciendo o todos dicen que es importante que este hecho, entonces:

- Puede ser que no tenga un beneficio claro en tu caso, y por lo tanto no saques ningún beneficio de ello, o que
- A pesar de tener potenciales beneficios en tu caso, pero debido a que no tienes el propósito claro, la forma en la que lo realices no ayude a materializar estos potenciales beneficios.

Ejemplo: Portfolios y programas

Si estás involucrado en seleccionar e iniciar proyectos, debes asegurarte de que tu atención esté centrada en los beneficios y en solucionar aquellos potenciales incidentes que puedan surgir a causa de desarrollar el producto. El ejemplo clásico es una compañía que fabrica ascensores que solía recibir quejas sobre la velocidad de sus ascensores y había intentado conducir, sin éxito, varios proyectos para aumentar la velocidad de sus ascensores.

Esta situación fue una constante hasta que decidieron centrarse en el problema (el aburrimiento de la gente o la incomodidad) en vez de la solución “natural” (ascensores más rápidos).

El resultado fue, añadirle espejos a los ascensores, lo que resolvió de forma simple el problema.

Recuerda que gestionar proyectos es básicamente hacer las cosas bien, mientras que gestionar portfolios es hacer las cosas correctas. No importa que tan bueno seas gestionando proyectos, no funcionara si estas realizando los proyectos equivocados. Tener un propósito lo es todo.

Ejemplo: El proyecto como un conjunto

La flexibilidad del producto varia de proyecto en proyecto. En algunos proyectos de desarrollo de aplicaciones de IT, el producto es completamente flexible, y su forma final depende de la respuesta que se vaya generando a los incrementos entregados del producto durante el proyecto, que requiere un enfoque adaptativo (Ágil). Esto es, en la práctica, es una combinación de las distintas capas de gestión - portfolio, programa y proyecto- y requiere que prestemos máxima atención al propósito global. Es una buena idea documentar el propósito y tenerlo siempre accesible. Es uno de los propósitos de la “Visión de producto” utilizado en alguno de los proyectos, como por ejemplo en Scrum. La atención al valor de negocio que nuestros incrementos brindan es la forma de asegurar, en este caso en los proyectos bajo la metodología ágil, la correcta alineación del proyecto con el propósito.

En otro tipo de proyectos, cuando el alcance del producto esta medianamente definido y existen otros mecanismos para asegurarse de que el producto identificado valdrá para el propósito establecido, es posible para los miembros del equipo desviar una gran parte de la atención del propósito al producto (Como el principio de “Enfoque en los productos” de PRINCE2®). Sin embargo, siempre debe dedicarse un mínimo de atención a propósito a fin de asegurarse de que el resultado del producto que se está construyendo pueda satisfacer el propósito, pudiéndose comprobar con simplemente comparar el pronóstico de los beneficios con los beneficios esperados (Como el principio “Justificación comercial continua” y la temática “Business Case”, ambos en

PRINCE2®.)

Cuando el proyecto es realizado para clientes externos, el cliente tendrá su propio propósito por el cual realizar el proyecto, distinto generalmente del de tu organización. Debes entender y tener en cuenta ambos para tener éxito.

Ejemplo: Controlar el proyecto

Utilizar el propósito global es necesario, pero puede ser demasiado abstracto para su aplicación en las tareas diarias. Por lo cual, establecer una jerarquía efectiva de razones es necesario para poder tener un enfoque práctico. En primer lugar, la justificación y beneficios del proyecto son definidos de acuerdo al propósito global. Como resultado, tendrás objetivos implícitos y explícitos aplicables a las diferentes variables (tiempo, coste, calidad, etc.) que satisfarán la justificación y que, resultará a su vez en lograr el propósito global. Estos son propósitos de bajo nivel que son útiles para mucha de nuestras tareas diarias.

Cuando se trata de controlar el proyecto, gestionar los propósitos de bajo nivel será llevado a cabo utilizando las variables que también conforman el espectro de bajo nivel, ya que no sería posible de otra forma controlar el propósito global. En este caso, también debes tener en cuenta los propósitos. ¿Cuál es el real significado de llevar a cabo tareas de control sobre un proyecto?

Una respuesta válida sería para ver si nuestro proyecto está en la línea correcta y sino, poner en marcha ciertas acciones que nos hagan volver a nuestro cauce o bien ajustar los objetivos y asegurarnos de que todavía podemos seguir cumpliendo con el propósito global. Por lo tanto, nuestros indicadores deberían complementar estos propósitos de bajo nivel, siendo sus indicadores – cuando están definidos y aplicados de forma correcta – pronósticos para las variables una vez completas. Ejemplo: ¿Cuándo podré terminar este proyecto? ¿Cuánto dinero necesitaría para terminar este proyecto?

Todos aquellos indicadores adicionales, tales como los valores planeados y actuales, solo conforman un grupo de valores que necesitas para realizar pronósticos, no formando parte de aquellos que utilizas para gestionar el

proyecto en sí.

Ejemplo: Documentos

Sin importar que enfoque de desarrollo utilices en tu proyecto, planear siempre es una parte necesaria. La cuestión importante es definir el nivel de detalle en cada tipo de plan. Si el plan no está lo suficientemente detallado, el plan en sí mismo no podrá contribuir de forma sustancial al proyecto y su ejecución radicará más en decisiones tomadas en una situación particular en vez de decisiones que forman parte de un enfoque integrado y, por lo tanto, holístico.

Por otra parte, mucha gente es reticente a la hora de detallar más de la cuenta sus planes, ya que, de esta forma, el plan se convierte en un elemento difícil de preparar, mantener y puede ser demasiado rígido para las incertidumbres que el proyecto pueda presentar, convirtiéndose en un elemento irrealista y por lo tanto, carente de uso práctico.

La mejor forma de decidir el nivel de detalle de un plan es tener un propósito en mente o bien tener presente cada elemento en el plan. Por ejemplo, si estás considerando añadir recursos al plan, se debe de tener un propósito claro: ¿Cómo los vais a utilizar?, ¿Cómo van a ayudar al proyecto?, ¿Cuánto esfuerzo requiere?, ¿Vale la pena?

Algunas veces, se debe decidir qué elementos se deben incluir en el plan y otras veces la forma en la que quieres planear o preparar algo. Escoge un business case, un acta de constitución de proyecto o un reporte: debes preguntarte a tu mismo la razón por la cual preparas este documento y de qué forma puede ayudar al mismo.

Buscar una plantilla pre-hecha es lo opuesto a realizar algo basado en un propósito.

Ejemplo: Reportar el estado

Es muy común tener reportes de estado muy largos en distintos proyectos. Basándonos en este NUP, tenemos que preguntarnos a nosotros mismos cual

es realmente el propósito de reportar y cómo podemos lograr nuestro propósito indistintamente de cómo la gente lleva a cabo sus tareas.

Esto puede, en muchos casos, llevarnos a preparar reportes muy simples y limpios de una página que los interesados pueden leer y entender de forma clara, en vez de los tradicionales reportes con gran cantidad de páginas. Esto es prestar atención al propósito.

Sin embargo, si preparas reportes de una página, algunas personas pueden pensar que no tienes un sistema de control “adecuado” establecido. Esto prácticamente crea un segundo propósito para ti (aparte del primero, que es ayudar a los interesados a entender el estatus del proyecto), y para satisfacerlo, puedes crear simplemente un segundo tipo de reporte que sea muy extenso. Sin embargo, no es recomendable mezclarlos entre sí, porque su propósito es distinto.

Ejemplo: Business case y acta de constitución del proyecto

Preparar documentos como estos es considerado generalmente aburrido, sin sentido, una necesidad burocrática para la mayor cantidad de personas, siendo el caso de que todos estos documentos tienen, de hecho, un propósito válido para la mayoría de los proyectos.

Si intentas encontrar una plantilla pre-hecha y rellenarla, este trabajo simplemente no tiene sentido. En cambio, podrías experimentar el propósito real de estos documentos, analizando cómo son útiles para tu proyecto y luego preparar un documento en la forma que desees, solo para satisfacer los propósitos existentes: ése es el documento correcto.

Mientras piensas la forma en la cual debes preparar estos documentos para satisfacer los propósitos establecidos, tal vez no pienses en el escenario y puedas dejar algo de lado. Para evitar esto, puedes consultar los recursos sugeridos en PRINCE2®, la Guía Del PMBOK®, P3.express y DSDM®, y evaluarlos de basado siempre en los propósitos.

Ejemplo: Después del proyecto / Post-Project

Mientras que el proyecto tiene un propósito definido y debe ser considerado a lo largo de todo el proyecto, la realización del propósito está mayormente basada en pronósticos realizados durante el proyecto. No debemos olvidarnos de esto cuando el proyecto se da por finalizado. Es importante comparar la realización de los objetivos una vez finalizado el proyecto, ya que:

- Podemos inspeccionar como los objetivos globales son realizados y aprender de ellos en futuros proyectos y,
- muchas veces, los objetivos son logrados solo cuando realizamos algunas tareas adicionales una vez terminado el proyecto. Para entender la necesidad de aquellas tareas adicionales, se requiere control.

El control una vez finalizado el proyecto es un paso necesario y está basado estrictamente en el propósito. Es una de las responsabilidades principales de los sistemas de gestión de programas y portfolios, que muchas veces es inexistente en las organizaciones, y por lo tanto, ignorada. Por esta razón, metodologías como P3.express y DSDM® añaden este paso a su metodología de gestión de proyectos.

Ejemplo: Mantener las cosas simples

En este mundo complejo y caótico, nuestros modelos son aproximaciones abstractas que reflejan partes del mismo. Sin embargo, estos pueden ser simples. Además, los sistemas simples suelen trabajar mejor, ya que permiten concentrarnos en la idea principal.

Muchas de nosotros tratamos de lograr mejores resultados a cambio de añadir complejidad a nuestros sistemas, deseando que estos coincidan con la complejidad del mundo, aunque esto signifique que el sistema se vuelva complejo, de difícil gestión y que usualmente nos impida lograr el propósito principal.

Ejemplo: Adaptación

Los proyectos varían entre sí. Una pieza de software para publicar música por internet tiene una condición muy distinta que una pieza para un equipamiento de un hospital o un avión, donde la vida de mucha gente depende de ello, o

de un software que será utilizado en un satélite que se supone tiene que funcionar muchos años sin fallar. Todos ellos, a su vez, son distintos de, por ejemplo, la construcción de una residencia de verano, una estación de bomberos o una planta de procesamiento.

Cuando tienes claro los propósitos, podrás lograr un mejor entendimiento de cómo adaptar los sistemas y los artefactos para los distintos proyectos que gestiones.

NUP6

Utilizamos elementos replicables

Un enfoque personalizado del proyecto consume muchas energías y recursos, sin olvidar el riesgo latente de dejar de lado ciertos elementos necesarios. La mejor forma de simplificar lo que tiene que hacerse es utilizar elementos que sean replicables, y preferiblemente, utilizarlos en ciclos que a su vez sean replicables.

Ejemplo: Checklists/Cuestionarios de Calidad

Un checklist es simplemente un potencial elemento replicable que muchas personas pueden utilizar tanto a nivel profesional como a nivel personal. Escoge unos indicadores de calidad para el entregable:

- Primero, debes crear un checklist con todos los criterios, que sería una especie de planning.
- Lo que NUP6 recomienda, es intentar generalizarlo: ¿Existen otros entregables similares en el proyecto? En ese caso, prepara un cuestionario general de calidad para esa categoría de entregables y añade unos ítems extra para los entregables individuales. Ahora sí que tienes un checklist replicable.
- Cuando preparas Checklists genéricos para diferentes tipos de entregables, puedes encontrar elementos que se repiten entre ellos, lo que sugiere una filiación virtual entre ellos. En este caso, en vez de repetir los elementos para todas las listas genéricas, extráelos y crea un solo checklist, basándote en la filiación virtual. Finalmente, puede que termines con un solo checklist genérico para todo el proyecto.

La definición de hecho en Scrum es un ejemplo de Checklists a nivel de proyecto para calidad (posiblemente también tiene otros usos). Al realizar

esto, cada entregable pertenece a una jerarquía de categorías y tiene que satisfacer los ítems que aparecen en los Checklists de todas las categorías en su jerarquía.

Al realizar esto, un ítem dentro de una filiación virtual se convertirá en replicable para todos los entregables debajo de él, lo que ahorra tiempo y energía en planear y ejecutar. Lo que es todavía más importante, es que, una vez que realices esta tarea para un proyecto, puedes adaptarlo y utilizarlo para todos aquellos proyectos similares que gestionas en un futuro, lo que redundará en una forma replicable para planear proyectos de forma simultánea.

Ejemplo: Procesos y flujos de trabajo

Algunos entregables u objetivos, requieren de ciertas etapas que puedan estandarizarse y replicarse. Por ejemplo, si los entregables deben ser designados de forma individual y ser aprobados, puedes preparar un simple flujo de trabajo que agrupa todas las etapas, la gente involucrada y de forma aproximada establecer la duración de cada una de ellas, y evitar así potenciales conflictos. Debemos ser cautelosos, sin embargo, de no realizar procesos y flujos de trabajo muy complejos o con mucha documentación que realizar, ya que pueden tener efectos negativos.

Toda la gente envuelta en un proyecto debe encontrar un apoyo en los procesos y flujos de trabajo, y debe sentir que éstos ciertamente hacen el trabajo más llevadero y no son solo parte de un sistema burocrático que bloquea su trabajo “real”.

Los proyectos gestionados bajo metodologías ágiles, en la práctica cuentan con objetos replicables en su enfoque de desarrollo iterativo, cuando cierto tipo de actividades de desarrollo son replicadas en cada funcionalidad. Por ejemplo, en la metodología XP (eXtreme Programming): Escoger un ítem, diseñarlo en una pizarra, construir los scripts para testearlo y el código, integrar código, etc.

De la misma forma en que los flujos de trabajo repetitivos que pueden ser utilizados para llevar a cabo tareas técnicas, también se pueden disponer de elementos replicables para gestionar proyectos. Los procesos en la Guía Del

PMBOK®, PRINCE2® y DSDM®, las actividades en P3.express y los eventos en Scrum son claros ejemplos de estos conceptos.

Ejemplo: Ciclos

Disponer de elementos replicables para gestionar proyectos es útil. Esto puede ser aún más útil si los colocamos dentro de ciclos que también son replicables. Estos ciclos simplifican las actividades diarias de la gente involucrada en gestionar y liderar los proyectos.

Los ciclos de los grupos de proceso en la Guía Del PMBOK® cuando tenemos un proyecto con distintas fases, las etapas en PRINCE2®, las reuniones cíclicas con periodicidad diaria, semanal y mensual en P3.express, las iteraciones y los time boxes en DSDM® y los Sprints en Scrum son ejemplos de estos conceptos.

Los ciclos cortos suelen ser más fáciles de entender que los más extensos. Por ejemplo: Los Sprints en Scrum en contraste con las fases expuestas en la Guía Del PMBOK®. Sin embargo, los ciclos que son demasiado cortos, pueden no ser compatibles con ciertos tipos de proyectos. Para estos casos, la solución puede ser utilizar ciclos múltiples, como por ejemplo el uso que DSDM® le da a la duración corta de los ciclos contra mayor duración de la iteración o el uso que P3.express le otorga a los ciclos diarios, semanales y mensuales.

Ejemplo: Métodos

Utilizar una metodología o un marco específico para gestionar un proyecto es otro uso de elementos replicables. Esto puede ser un sistema ya existente como PRINCE2®, P3.express, DSDM® o Scrum o bien uno que hayáis adaptado o creado a nivel personal. De todas formas, es normalmente una buena idea comenzar con un método ya existente y adaptarlo a vuestras necesidades en vez de construir uno de cero.

Todos los elementos replicables son abstractos y necesitan adaptarse al mundo real. No obstante, hay un espectro de abstracción y una necesidad de

adaptabilidad constante: Pequeñas, relativamente concretos Checklists de calidad se encuentran en un extremo de espectro con un nivel bajo de abstracción y necesidad de adaptación, mientras que las metodologías se encuentran en el extremo opuesto, con una necesidad enorme de adaptación.

Siempre debes tener en cuenta lo vital que es llevar a cabo tareas de adaptación, de otra forma, el elemento replicable no podrá satisfacer tus necesidades de forma efectiva.