



Comunidad PMOs del Estado

Encuentro 14 de diciembre 2022

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos en proyectos?



Agencia
de Gobierno Electrónico y Sociedad de la
Información y del Conocimiento



Agencia Reguladora
de Compras Estatales



Intendencia
Montevideo

Junta
Nacional de Drogas

Ministerio
de Trabajo
y Seguridad Social

DINAE
Dirección Nacional
de Empleo



¿ Agilidad?

- En la gestión de proyectos
 - Es un marco de trabajo para desarrollar productos con un enfoque **iterativo, incremental y adaptativo** que entrega **valor en períodos cortos** (sprints, incrementos de valor) Ejemplos: Scrum, XP, Spotify
 - Herramientas y técnicas basadas en equipos autogestionados, homogéneos y muy bien comunicados, además de la colaboración e involucramiento constante entre un responsable del producto (Product Owner) y el equipo de proyecto y mecanismos de mejora continua (retrospectivas, radiadores de información)
 - Inicialmente pensado para adaptarse a requisitos constantes y cambiantes para desarrollo de software, ha ido evolucionando a marcos de trabajo en entornos organizacionales VUCA (Volátil, Incertidumbre, Complejo, Ambiguo)



¿Enfoque de una PMO ágil?

- Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- Incorporar **métricas de valor** a la organización
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil?

- Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- Incorporar **métricas de valor** a la organización
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil? - aporte de valor

- Mayor participación en la **planificación estratégica** - sistemas o herramientas para registrar metas, indicadores, hitos de entrega
- Colaborar en la **definición de métricas e indicadores de valor del negocio** - Promover y evaluar casos de negocio, ejecutar planes de monitoreo de beneficios de los proyectos en ejecución
- Identificar mejoras en los procesos de gestión y desarrollo de los proyectos: Auditorías de procesos, retrospectivas transversales, compromiso de acciones correctivas
- **Promover herramientas colaborativas** (tableros Kanban, gestión documental y lecciones aprendidas centralizada), en procesos de la organización, además de en proyectos.
- Colaborar o promover **metodologías de gestión del cambio organizacional** (Adkar, Kotter, McKinsey, Hucmi, Prosci)



¿Enfoque de una PMO ágil?

- ✓ Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- Incorporar **métricas de valor** a la organización
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil? - Marcos de trabajo

- Modelos adaptables de flujo de procesos, herramientas y roles para gestión de proyectos:
 - Desde ágil puro (productos), hasta híbridos (fases o productos con mezcla de enfoque predictivo y ágil)
 - Los PMs y stakeholders pueden seleccionar el ciclo o enfoque más efectivo (Choose your Way of Working - WOW)
 - La PMO en constante investigación e innovación de modelos y herramientas, feedback constante de los equipos de proyecto y otros grupos de interés (otras PMOs de la organización o fuera de ella)



¿Enfoque de una PMO ágil? - Marcos de trabajo

PMI Disciplined Agile: 6 ciclos de vida de proyectos a elección



Agile



Continuous Delivery: Agile



Exploratory



Lean



Continuous Delivery: Lean



Program

PMI Disciplined Agile: Posibles roles según ciclos de vida

Potential Leader Roles

- Team lead
- Product owner
- Architecture owner
- Team member
- Independent tester
- And more...

Domain Roles

- Domain expert
- Customer service representative
- Procurement office
- And many more...

Management Roles

- Project manager
- Portfolio manager
- Data manager
- Program manager
- And more...

PM4R Agile (BID): roles en proyectos (híbridos)



La PMO debería crear su propio marco de opciones de ciclos, roles, ceremonias y entregables adaptados a su contexto



¿Enfoque de una PMO ágil?

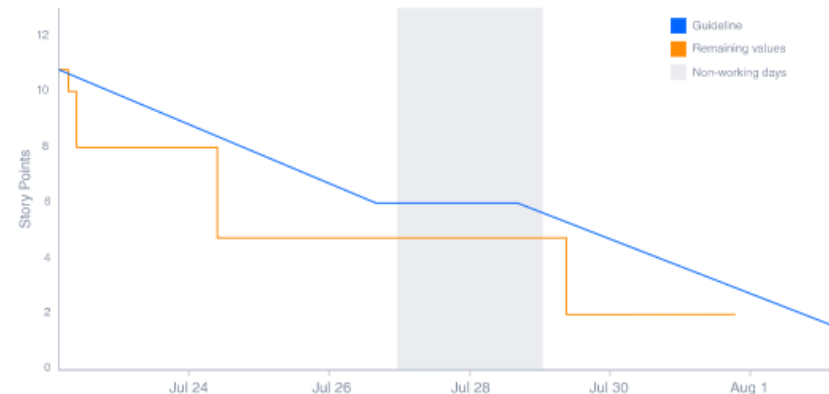
- ✓ Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- ✓ Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- Gestionar y presentar **métricas de valor** para la organización
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil? - métricas de valor

- Para los stakeholders del negocio: gestión de beneficios y rendimiento de los proyectos de la cartera:
 - Indicadores basados en **caso de negocio** (por ejemplo ROI),
 - Indicadores de **Valor Ganado**: predicciones de atrasos o adelantos en cronograma según ejecución presupuestal (sobre ejecución, sub ejecución) - SPI, CPI, ETC
- CMI con el rendimiento en los proyectos más prioritarios:
 - Métricas de Kanban (Lead time, WIP),
 - Gráficos de burn-up / burn-down
 - Indices de fallos / métricas de calidad

Burndown Chart



¿Enfoque de una PMO ágil?

- ✓ Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- ✓ Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- ✓ Gestionar y presentar **métricas de valor** para la organización
- **Entrenar a las partes interesadas del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad**



¿Enfoque de una PMO ágil? - entrenar a stakeholders

- Una vez establecidos los marcos de trabajo y sus roles, organizar **charlas, talleres y otros mecanismos para difundirlos**
- **Retrospectivas por perfiles o roles:** “¿Cómo funcionamos como product Owner?”, “¿cómo funcionamos como equipo de proyecto?” “¿Qué esperan de la PMO?”
- Transformación hacia la agilidad organizacional:
 - Al inicio la PMO es protagonista del cambio y difusión de los marcos en proyectos (choose your way of working)
 - Con el tiempo los stakeholders se van apropiando y empiezan a sugerir mejoras a la PMO y entre pares
 - Los stakeholders adoptan estos modelos para otros ámbitos (procesos de negocio o estratégicos), transformando en ágil a la propia organización.



Enfoque PMO ágil ¿podemos implantar algo del manifiesto a nivel de PMO?

Manifiesto Ágil	Enfoque PMO Ágil
Nuestra más alta prioridad es satisfacer al cliente a través de una entrega temprana y continua de software valioso y útil.	
Entregar piezas de software funcionando frecuentemente, en periodos que abarcan de dos semanas a dos meses como máximo con una preferencia por la escala de tiempo corta.	
Bienvenidos los requerimientos de cambio, aun en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles toman el control del cambio y lo utilizan a favor de la ventaja competitiva del cliente.	
Integrar proyectos alrededor de individuos motivados. Otorgando a éstos el ambiente y soporte que necesitan y confiando en ellos para realizar el trabajo.	

Enfoque PMO ágil ¿podemos implantar algo del manifiesto a nivel de PMO?

Manifiesto Ágil	Enfoque PMO Ágil
La gente de negocios y los desarrolladores deben trabajar diariamente juntos a lo largo del proyecto.	
El software utilizable es la medida primaria de progreso.	
El método más eficiente y efectivo de para transmitir información hacia y entre el equipo de desarrollo, son las conversaciones cara a cara.	
La atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño mejora la agilidad.	



Enfoque PMO ágil ¿podemos implantar algo del manifiesto a nivel de PMO?

Manifiesto Ágil	Enfoque PMO Ágil
Los procesos ágiles promueven el desarrollo sustentable. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben ser capaces de mantener un ritmo constante de manera indefinida.	
Las mejores arquitecturas requerimientos y diseños emergen de equipos auto organizados.	
Simplicidad - el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado - es esencial.	
En intervalos regulares, el equipo reflexiona acerca de cómo ser más efectivo y ajusta y realiza afinaciones a su comportamiento en consecuencia.	



Año 2023

- ✓ Encontrarnos en el primer trimestre (MARZO) para proponer temas y actividades de valor para las PMOs

Muchas gracias a la PMO de ANCAP por facilitar el lugar de reunión. Esperamos visitar varios lugares más el año próximo





