Recomendaciones y Lecciones Aprendidas en la Utilización de Herramientas para el Soporte a los Procesos

Lic. Walter Ariel Risi, CQE, CSQE

5 de Noviembre de 2008

Motivación … ¿por qué herramientas?

Grupo pragma consultores

Dice el adagio popular, *"primero los procesos, luego las herramientas" …*

… pero en la práctica, esto es sólo parcialmente cierto …

¿Cuántos elementos manuales es necesario mantener para mantener funcionando el proceso? Las herramientas han comenzado a ser una necesidad, no un lujo.

Por otro lado, los procesos y las herramientas se afectan mutuamente … no se pueden dejar "para después".

Mejora de Procesos con Herramientas … ¿qué es?

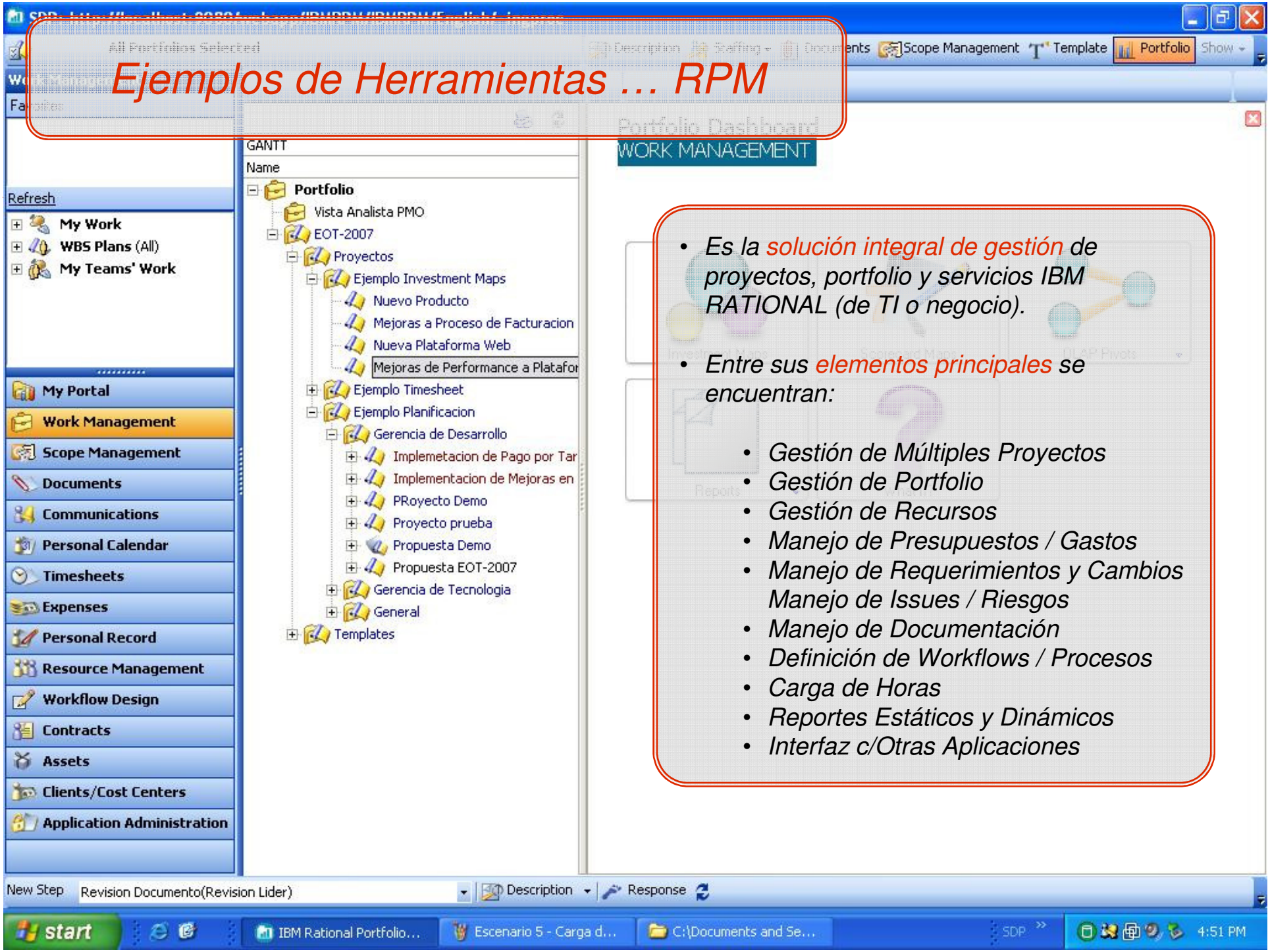
Grupo pragma consultores

Definir / mejorar / adaptar los procesos de una organización de la mano de una herramienta, que permita automatizar muchas de las actividades del proceso que de otra manera se harían manualmente.

Implica un componente METODOLÓGICO (entender, definir, adaptar, mejorar los procesos, capacitar, transmitir, gestar el cambio)

Implica un componente TECNOLÓGICO (entender el alcance y capacidades de la herramienta, hacer de puente entre proceso y herramienta, implementar)

Ejemplos de Herramientas … RPM

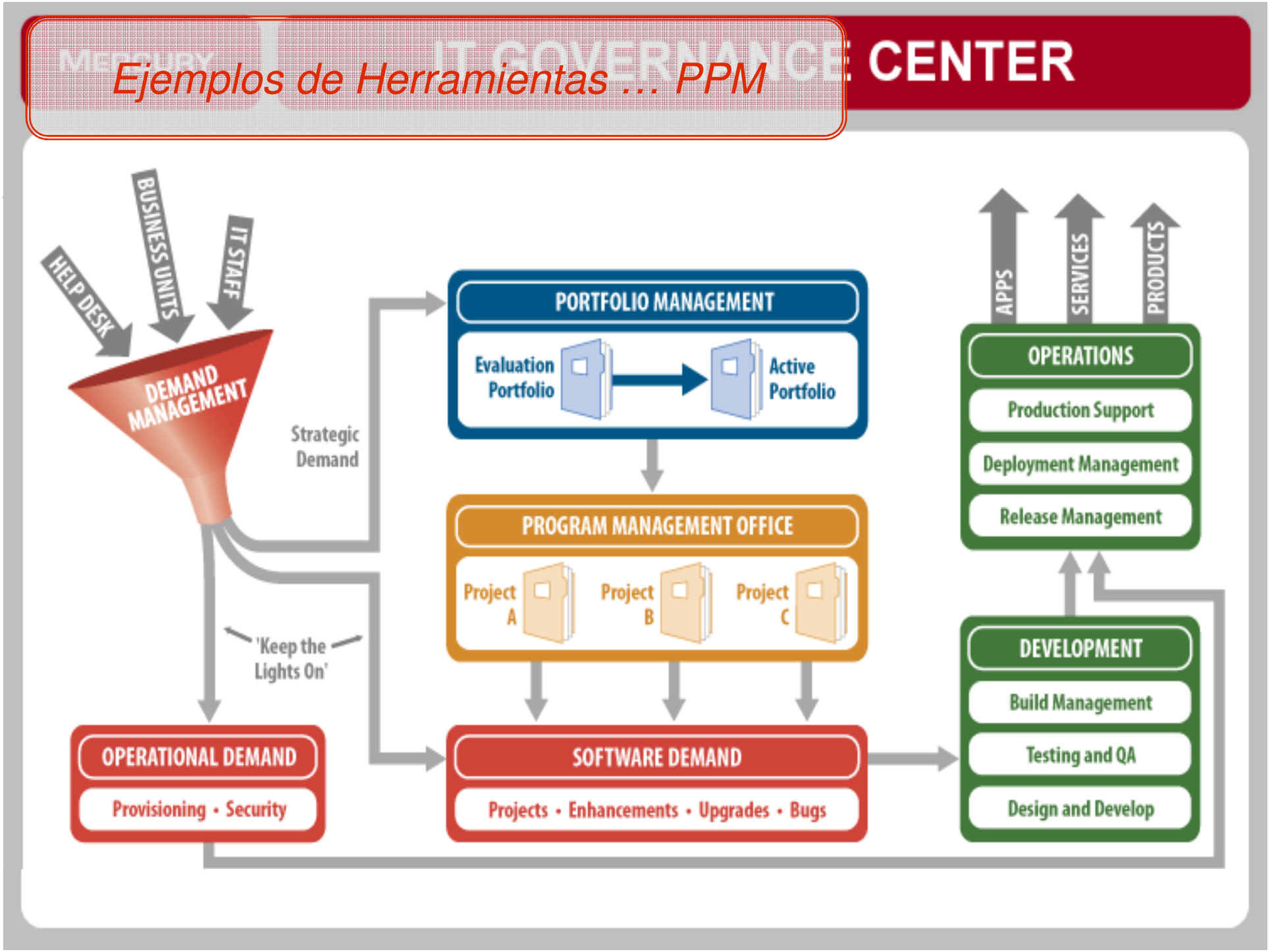


- *Es la solución integral de gestión de proyectos, portfolio y servicios IBM RATIONAL (de TI o negocio).*
- *Entre sus elementos principales se encuentran:*
  - *Gestión de Múltiples Proyectos*
  - *Gestión de Portfolio*
  - *Gestión de Recursos*
  - *Manejo de Presupuestos / Gastos*
  - *Manejo de Requerimientos y Cambios*
    Manejo de Issues / Riesgos
  - *Manejo de Documentación*
  - *Definición de Workflows / Procesos*
  - *Carga de Horas*
  - *Reportes Estáticos y Dinámicos*
  - *Interfaz c/Otras Aplicaciones*

Ejemplos de Herramientas … EPM

- *Es la solución integral de gestión de proyectos de MICROSOFT (de TI o negocio).*
- *Entre sus elementos principales se encuentran:*
  - *Gestión de Múltiples Proyectos*
  - *Gestión de Recursos*
  - *Manejo de Issues / Riesgos*
  - *Manejo de Documentación*
  - *Definición de Workflows / Procesos*
  - *Carga de Horas*
  - *Facilidades de Colaboración*
  - *Integración con Office*
  - *Amplísima Extensibilidad (se puede programar en .NET sobre ella)*

Ejemplos de Herramientas ... PPM



Ejemplos de Herramientas … Revisiones de Código

Revisiones

Revisión: RevisiÐn ABAP - Fase 1 Regla: Todas Estado: Error Buscar Nueva

« Previous 1 2 3 4 Next »

Regla	Programa	Línea	Criticidad	Acciones
SySubrcCheckRule	ZXM06U43	179	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U43	335	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U43	505	[illegible]	[illegible]
SySubrcCheckRule	ZXM06U43	511	[illegible]	[illegible]
SySubrcCheckRule	ZXM06U43	538	Baja (9)	Detalle
UsingLoopWhereRule	ZXM06U43	192	Alta (1)	Detalle
UsingLoopWhereRule	ZXM06U43	200	Alta (1)	Detalle
InternalTableReadingRule	ZXM06U41	105	Alta (1)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U41	97	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U41	119	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U41	281	Baja (9)	Detalle
UsingLoopWhereRule	ZXM06U41	134	Alta (1)	Detalle
UsingLoopWhereRule	ZXM06U41	143	Alta (1)	Detalle
DebugBreakpointsRule	ZXM06U02	25	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U02	27	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U02	92	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U02	130	Baja (9)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZXM06U02	140	Baja (9)	Detalle
InternalTableReadingRule	ZVREP_CALENDARIO_ENTREGAS	150	Alta (1)	Detalle
SySubrcCheckRule	ZVREP_CALENDARIO_ENTREGAS	111	Baja (9)	Detalle
[illegible]	ZVREP_CALENDARIO_ENTREGAS	139	Baja (9)	Detalle
[illegible]	ZVREP_CALENDARIO_ENTREGAS	152	Baja (9)	Detalle
[illegible]	ZVREP_CALENDARIO_ENTREGAS	184	Baja (9)	Detalle

Botonera de filtros de resultados

Acceso al detalle del resultado

Detalle del resultado

Revisión	RevisiÐBAP - Fase 1
Regla	UsingLoopWhereRule
Programa	ZXM06U43
Línea	200
Criticidad	Alta (1)
Estado	Error

Instrucción (Ver Programa)

```
LOOP AT tekkn WHERE ebelp = tekpo2-ebelp.
```

Comentarios

Pendiente Ignorar Error

http://localhost:3000/revision/list#

Local intranet 100%

Los problemas típicos …

Grupo pragma consultores

¿Cómo es que esto no se puede hacer?

Pero entonces … ¿para que la compré?

¿No era que apretábamos un botón y … ?

¿… y cómo es esto de que el bug estará resuelto en el release del 2009?

¡Al final estoy demorando más que antes!

¿Cómo que es un bug de la herramienta?

¿Cómo es que esta funcionalidad se licencia aparte?

¡¡ EN QUÉ NOS EMBARCAMOS !!

Objetivos de la presentación

Transmitir experiencias útiles para …

El manejo de las (muchas veces excedidas) expectativas sobre los problemas que las herramientas vienen a solucionar y aquellos que realmente solucionarán.

El balance entre las limitaciones herramentales, los workarounds para manejarlas, y las expectativas de sponsors y usuarios.

El manejo de los problemas y la gestión del soporte del proveedor, tanto del punto de vista del cliente como del implementador.

Los principales puntos a tener en cuenta en la búsqueda y selección de la herramienta, y los “tropiezos” más importantes a evadir.

Experiencias de todo tipo y factor …

Grupo pragma consultores

2 Proyectos de Implementación, Herramienta SCM World Class

1 proyecto de Selección de Herramientas de SCM World Class

2 proyectos de Implementación de SCM y Deployment con Herramientas Open Source / Bajo Costo

3 proyectos de Implementación de Herramientas de Project & Portfolio Management con 2 World-Class Distintas

1 Proyecto de Selección de Herramientas de Project & Portfolio Management

2 Proyectos de Mejoras / Ajustes con Herramienta de Project & Portfolio World Class

1 Piloto con Herramienta de Project & Portfolio Management World Class

1 Piloto con Herramienta de SCM World Class

2 Proyectos con Herramientas de Testing Técnico World Class

1 Proyecto de Control Sobre Implementación de Procesos en SCM World Class

… y varias experiencias más como usuarios y “seleccionadores”

Taxonomía de Consejos

Grupo pragma consultores

La Herramienta, el Producto Técnico

El Producto Comercial , el Fabricante

La Puesta en Marcha, la Implementación

La Herramienta / Lección Aprendida 1

Del Anecdotario

¿Pero cómo es que no puedo sacar un reporte en este formato? ¡Si con Excel podía! … al final, no sé para que compré la herramienta.

¡PLOP!

Del Anecdotario

Ya vamos por la tercera reunión de relevamiento, y seguimos discutiendo las adaptaciones al cuadrito de avance que vamos a programar, porque el que venía no gustaba y …

¡PLOP!

Lección Aprendida

El uso de una herramienta comercial EN TODOS LOS CASOS implica un TRADE OFF – recuerde y hágalo recordar, ganamos algo a cambio de algo (Potencia vs. Flexibilidad, en general)

La Herramienta / Lección Aprendida 1 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *Las herramientas normalmente están pensadas para funcionar con un cierto modelo o forma de uso subyacente …*
  - *Por ejemplo, existen herramientas muy orientadas al trabajo por proyectos. Si intento usarlas en un modelo más orientado a operaciones, es posible que resulte poco natural. Lo mismo a la inversa.*
- *Cuanto más me separe del modelo propuesto, menos la estoy aprovechando … y menos estoy amortizando el costo.*
- *Cuando uno compra una herramienta, está sacrificando la flexibilidad extrema que nos da un desarrollo "a medida", por un paquete más general, pero que viene más o menos listo para usar.*

La Herramienta / Lección Aprendida 2

Del Anecdotario

A: No puede ser, en teoría esto tendría que andar …
B: Ah, espera, que llegó la respuesta de soporte … es un bug del producto.
A: Con razón … ¿y cuándo tendremos el bug fix?
B: A fin de año, cuando salga el BETA del nuevo release.

Lección Aprendida

Las herramientas tienen BUGS y defectos – a veces insólitos, y la solución muchas veces no llegará en el corto plazo. Habrá que convivir con los workarounds algunas veces, y un implementador flexible y realista es la clave para suplir este problema

La Herramienta / Lección Aprendida 2 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *Suena insólito que aceptemos esto, pero es una realidad qué cuánto más reciente la herramienta, más potencia, pero también más sorpresas.*

- *En primer lugar, naturalmente hay que "prevenir" … o aceptar el riesgo.*

  - *Naturalmente, en un paquete con 1 mes en el mercado, estos problemas son de esperar.*
  - *En otros casos, ayuda consultar en la comunidad de usuarios (Ej. foros), o a conocidos que la estén usando. La "fama" del vendor también es una señal.*

- *Pero una vez con la herramienta adquirida, no tiene caso desesperarse ante un problema. Algunos consejos para cuando el workaround ya es una necesidad …*

  - *Primero, tener registro de los workarounds.*
  - *En lo posible, seguir los workarounds recomendados por el fabricante o la comunidad.*
  - *Dejar bien claro con el fabricante cuál es el problema y el workaround (normalmente, a través del sistema de tickets).*

La Herramienta / Lección Aprendida 3

Del Anecdotario

A: ¡Pero esta herramienta no es flexible para nada! ¡Estábamos mejor con la anterior!
B: ¿Por qué? Si era mucho más primitiva.
A: ¡Porque se adapta mejor a nuestro modelo! La adaptamos de pies a cabeza con scripting …

¡PLOP!

Del Anecdotario

A: En Diciembre sale el nuevo release de la herramienta … estimamos seis meses para migrar.
B: ¿¡Seis meses!?
A: Si, uno para el producto en sí, y el resto para todas las soluciones adhoc que desarrollamos por encima.

¡PLOP!

Lección Aprendida

Las herramientas tienen un MODELO DE USO SUBYACENTE más o menos definido, y es preferible ACOMPAÑARLO … NO IR EN CONTRA del mismo. De otra manera, se termina con híbridos difíciles de mantener y evolucionar.

La Herramienta / Lección Aprendida 1 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *Normalmente, hay dos extremos en toda herramienta de soporte a los procesos …*
  - *La herramienta con funcionalidad "fuera de la caja" y poca flexibilidad.*
  - *La herramienta con funcionalidad mínima y gran cantidad de "ladrillos" altamente flexibles y combinables.*
- *Es clave tener bien claro qué es lo que uno está comprando o necesitando para evitar decepciones y malos entendidos.*
- *Por otro lado, es clave también para "hacer cuentas", y calcular el costo total de implementación y mantenimiento.*

- *Cuánto más me aleje del modelo preestablecido, más difícil será …*
  - *Subirme a las nuevas versiones*
  - *Tener soporte del fabricante.*
  - *Tener soporte de la comunidad.*
- *Puede ayudar, al momento de seleccionar la herramienta, tener identificada la funcionalidad (Ej. Casos de Uso) que interesa utilizar, y ver una maqueta o piloto de tal funcionalidad, si el vendor nos lo permite.*

Grupo pragma consultores

El Producto / Lección Aprendida 1

Del Anecdotario

IMPLEMENTADOR: Buen día, quiero hacerle una consulta por el *feature* X.
SOPORTE: Por favor, un ticket por problema.
(varios tickets más tarde)
IMPLEMENTADOR: Quería consultarle por el *feature* X, el problema es …
SOPORTE: Por favor, tradúzcalo al elbonés antes de enviarlo, ya que vamos a transferirlo al centro de Elbonia.

¡PLOP!

Del Anecdotario

CLIENTE: estamos urgidos por saber si podemos correr en esta plataforma.
IMPLEMENTADOR: Debemos certificarlo con el soporte oficial. ¿Esta plataforma está certificada?
SOPORTE: Y … el manual debería decir. ¿Estuvieron viéndolo? Algo debe decir …

¡PLOP!

Lección Aprendida

MUCHAS VECES, UNO ESTARÁ "SOLO" El vendor puede ayudar o no, porque a veces incorporó la herramienta hace muy poco; ¿Tiene soporte local? ¿De qué nivel? ¿En nuestro idioma? Mitigue riesgos balanceando vendor, implementador y comunidad.

El Producto / Lección Aprendida 1 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *Tips sobre el vendor …*
  - *¿Tiene presencia local real, o sólo "oficina de valija"?*
  - *¿Hace cuánto adquirió la herramienta? ¿Podemos chequear que la conoce realmente?*
  - *¿Dónde está el centro de soporte del vendor? ¿En Argentina? ¿En EEUU? ¿En Elbonia?*
  - *¿El vendor tiene consultores técnicos locales?*
- *¿El soporte está incluido en el producto?*

- *Tips sobre el partner …*
  - *¿Tiene experiencia en la herramienta o en herramientas similares?*
  - *¿Tiene experiencia en los procesos subyacentes? ¿Es sólo un "instalador" de la herramienta?*
  - *¿Tiene capacidad demostrable? ¿Es una empresa sólida, que puede manejarse ante una rotación?*
- *¿El soporte está incluido en la propuesta?*
- *¿Existe una "opción B"?*

El Producto / Lección Aprendida 2

Del Anecdotario

CLIENTE: Bien, ya estamos con todo casi listo. Sólo resta que agreguemos estos campos extra en los reportes.
IMPLEMENTADOR (tras probar): ¡Encontramos una limitación no esperada!
SOPORTE (tras averiguar): Si, la limitación es un feature. Modificar esos campos es un servicio aparte. Se cobra por separado.

¡PLOP!

Del Anecdotario

A: … y si quiero automatizar mi workflow, ¿puedo?
B: ¡Si, claramente!
A: ¡O sea que comprando ABC Enterprise tengo todo!
B: Eh, no. ABC Enterprise permite usar *workflows* predefinidos. Para modificarlos, se necesita ABC Enterprise Plus.

¡PLOP!

Lección Aprendida

Cuidado, CONOZCA BIEN LO QUE VA A COMPRAR Y LO QUE NO. Muchas veces los productos son complejos, tienen licenciamiento complejo, y podemos encontrarnos con sorpresas. A veces, incluso insólitas.

El Producto / Lección Aprendida 2 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *Especifique las tareas que cada uno de los potenciales usuarios va a hacer (por ejemplo, tipo Caso de Uso).*

- *Solicite un mapeo entre productos, licencias y tareas. Solicite el mapeo entre lo anterior y los ítems de la propuesta comercial.*

  - *Ejemplo …*
    - *Carga de Horas*
      - *Módulo 1 – X Licencias - $$$*
    - *Creación de Proyectos*
      - *Módulo 2 – Y Licencias - $$$*

- *Pregunte anticipadamente qué tipo de licenciamiento está "quedando afuera", y analice si no lo necesitaría realmente.*

- *¿Cuál es el costo de subirse a lo que "quedó afuera"?*

El Producto / Lección Aprendida 2 / Algunos Ejemplos

Grupo pragma consultores

Perfil	Cantidad	Tareas a Realizar	TestDirector	QuickTest	LoadRunner
Analistas de Test y Diseñadores de	20	a. Revisión de los requerimientos (requests) de test	√	√	

Rol	Cantidad	Tareas Típicas	D540XLL	D540ZLL	D5411LL
Usuarios Finales	5	> Visualizar estado del portfolio de proyectos. > Visualizar estado de proyectos particulares. > Visualizar reportes ad-hoc. > Visualizar riesgos y problemas a nivel portfolio o proyecto > Visualizar documentación de portfolio o proyectos > Usar workflow de gestión de la demanda (ingresar, modificar, aprobar, etc).	5		
Director de Sistemas	1	> Visualizar estado del portfolio de proyectos. > Visualizar estado de proyectos particulares. > Visualizar datos sobre la oferta (cantidad de recursos, horas disponibles, análisis de carga de los recursos, etc). > Visualizar información sobre la demanda (carga actual, tendencias, backlog, etc). > Visualizar reportes ad-hoc. > Visualizar tableros de comando. > Visualizar riesgos y problemas a nivel portfolio. > Manejar documentación a nivel portfolio. > Usar workflow de gestión de la demanda (ingresar, modificar, aprobar, etc).	1		
Gerente de Desarrollo	1	> Visualizar estado del portfolio de proyectos. > Visualizar estado de proyectos particulares. > Visualizar datos sobre la oferta (cantidad de recursos, horas disponibles, análisis de carga de los recursos, etc). > Visualizar información sobre la demanda (carga actual, tendencias, backlog, etc). > Visualizar reportes ad-hoc. > Visualizar tableros de comando. > Visualizar riesgos y problemas a nivel portfolio	1		

Grupo pragma consultores

El Producto / Lección Aprendida 3

Del Anecdotario

Vi que se están fusionando con B … ¿cuál es el futuro del producto? … porque B tiene otro equivalente, e incluso mejor.
Qué raro, esta herramienta tiene un cliente que parece salido de principios de los 90. Que raro que no tenga cliente web …

¡PLOP!

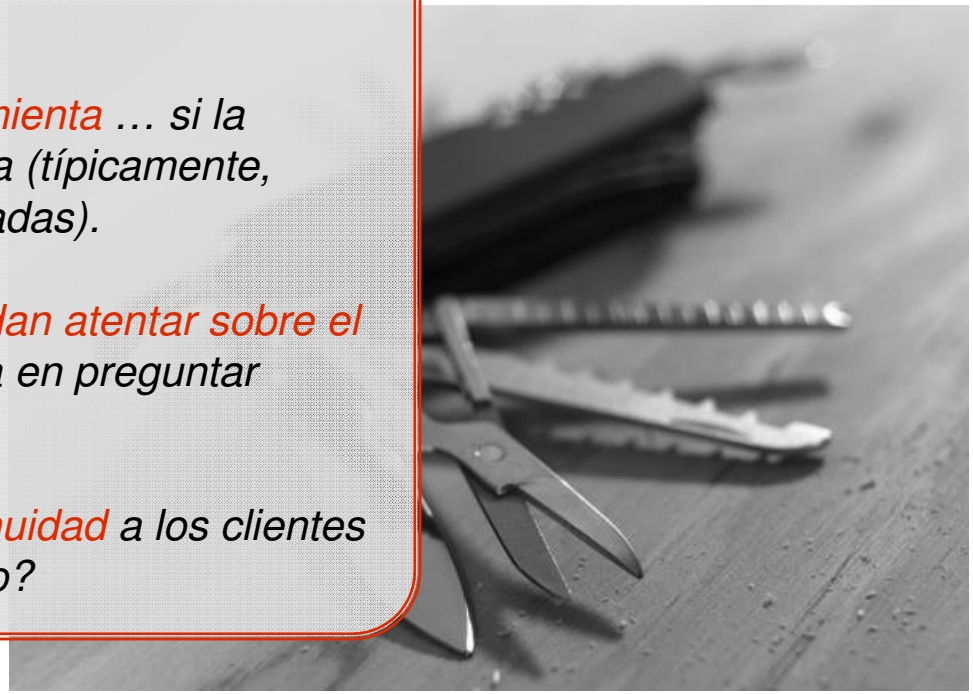
Lección Aprendida

¡HUELA EL ABANDONO ANTES DE COMPRAR! …
¿La herramienta huele a antiguo? ¿Hace cuánto que no se actualiza? ¿Qué se actualizó durante los últimos releases? ¿Existe alguna fusión en puerta?

El Producto / Lección Aprendida 3 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *Analizar el ritmo de actualización de la herramienta.*
- *Analizar reingenierías en puerta y el roadmap de transición (técnico y comercial) …*
    - *¿Cómo voy a subirme a un "sucesor"?*
    - *¿Qué sucede con las licencias que ya compré? ¿Se transforman en las nuevas?*
- *Analizar la tecnología de base de la herramienta … si la tecnología base "cae", caerá la herramienta (típicamente, bases de datos antiguas, plataformas cerradas).*
- *Analizar fusiones y adquisiciones que puedan atentar sobre el futuro de la herramienta. ¡No hay problema en preguntar frontalmente!*
- *¿Cuál es el plan del vendor para dar continuidad a los clientes en caso de una discontinuidad del producto?*



La Implementación / Lección Aprendida 1

Del Anecdotario

A: ¿Cómo que el lunes empezamos con la nueva herramienta? ¡A mí nadie me avisó nada!
B: Sí, se dictaron las capacitaciones hace dos o tres semanas.
A: Ah, pero yo fui sólo al principio, porque tenía un incendio en producción y …

¡PLOP!

Del Anecdotario

¿Pero como necesitan ayuda? ¡Si les dimos un manual de auto capacitación!

¡PLOP!

Lección Aprendida

NINGUNA CAPACITACIÓN SERÁ SUFICIENTE (al principio)… prepárese para un acompañamiento intensivo durante las primeras semanas de adopción. Pero tampoco deje de capacitar “en persona”, o se argumentará no haber recibido capacitación.

La Implementación / Lección Aprendida 1 / Survival Kit

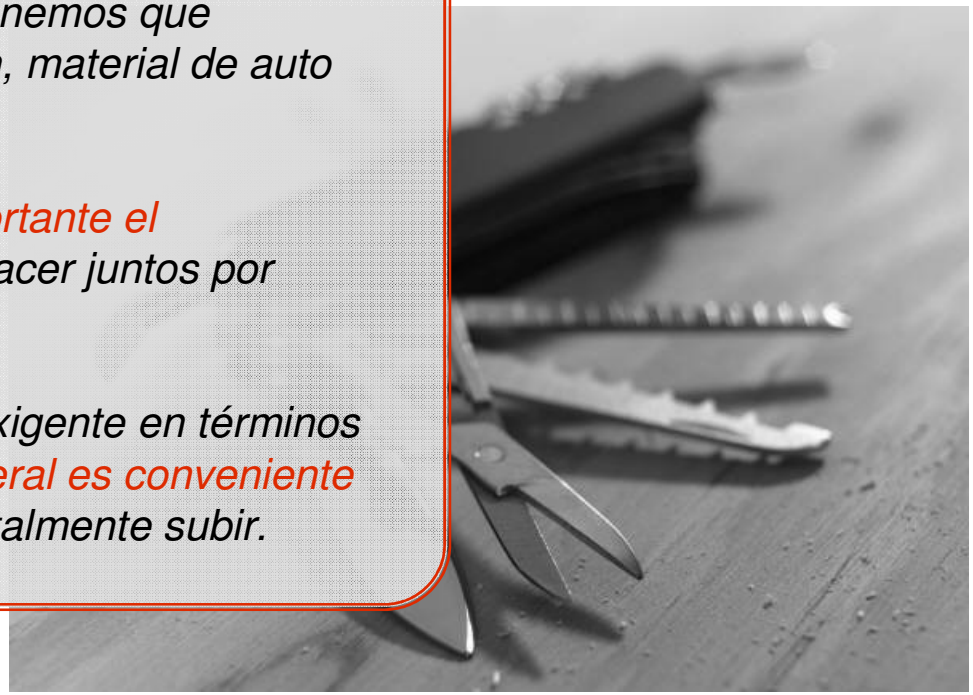
Grupo pragma consultores

- *En general, sobre todo en una herramienta que "implementa" el proceso, es casi imposible el concepto de capacitación "one shot".*

- *La auto capacitación es viable cuando la herramienta está establecida … cuando puedo consultarle "al de al lado" sobre algo que no se entiende del manual. Para hacer una "transformación" de la forma de trabajar, tenemos que sincronizar diferentes medios: capacitación, material de auto inducción y soporte personalizado.*

- *Más allá de la capacitación formal, es importante el acompañamiento, el soporte continuo, el hacer juntos por primera vez el trabajo.*

- *Dado que el soporte al uso es altamente exigente en términos "físicos" (estar al lado del usuario), en general es conveniente empezar por grupos reducidos e incrementalmente subir.*



La Implementación / Lección Aprendida 2

Grupo pragma consultores

Del Anecdotario

A: ¿Salimos en producción el lunes con la nueva herramienta?
B: No, el lunes tenemos workshop de validación y ajustes …
A: ¿Otro workshop? ¿No vamos por el décimo?
B: Sí, en el anterior surgió el caso de uno de los programadores que a veces usa una PC con Windows 3.11 y …

Lección Aprendida

NO IMPORTA CUÁNTO SE PREPARE, SIEMPRE QUEDARÁN CASOS ESPECIALES que se verán durante el uso. No demore la largada, o alimentará infinitamente las expectativas. Cuando más alto prometa subir, más duro será el primer traspié.

La Implementación / Lección Aprendida 1 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *Los casos especiales, sobre todo en una gran corporación, pueden ser para discusiones eternas.*
  - *El que tiene Windows 3.11 porque el paquete de negocio nunca se actualizó.*
  - *El que saca el reporte en letra más grande porque tiene un usuario con problemas visuales.*
  - *Etc.*
- *Es importante salir con una solución para el 80% de los casos, probarla, practicar, y en todo caso subir luego a los casos especiales. O eventualmente, manejarlos con un workaround.*

La Implementación / Lección Aprendida 3

Del Anecdotario

¡Largamos con las capacitaciones!
¡Resérvense el día completo!
(… días después …)
¿Cómo que no saben usarla? … ¡Si les dimos el curso completo!

¡PLOP!

Del Anecdotario

¿¡Cómo que vamos a dejar afuera tal feature?! ¡Con lo que costó la herramienta no lo vamos a usar!

¡PLOP!

Lección Aprendida

NO INTENTE "IMPLEMENTAR LA HERRAMIENTA"
… implemente escenarios de uso en la herramienta.
La herramienta completa será demasiado para casi todos los usuarios. Hágalo saber a sus usuarios, que tendrán ansia de usar "todo" lo que ofrece.

La Implementación / Lección Aprendida 1 / Survival Kit

Grupo pragma consultores

- *El "ansia por los features" tiene aspectos interesantes a manejar.*
    - *Por un lado, tratar de implementar mucho a la vez terminará siendo contraproducente o agobiante.*
    - *Por otro lado, nuestros usuarios están interesados en una solución que podamos proveerles, no en todo lo que gastamos en el "mega producto".*
- *Por otro lado, al comprar licencias, es importante ver qué vamos a estar usando realmente "el primer año". ¿Conviene económicamente / financieramente adquirir aquello que no vamos a usar inmediatamente?*

Conclusiones

Las herramientas son hoy en día casi un “must”, pero para poder aprovecharlas completamente, es necesario desmitificar muchos aspectos, y ser realista respecto a otros … en particular …

Las herramientas no solucionarán todos los problemas
Las herramientas son un trade off entre temas resueltos y a resolver
Los proveedores pueden no tener todas las respuestas
La transición no estará exenta de idas y vueltas

En esta presentación, intentamos transferirles estos conceptos en base a nuestras repetidas experiencias con los puntos anteriores.
En este sentido, la clave es una clara gestión de expectativas y una fuerte gestión de riesgos.

Estamos entonces listos para nuestra última lección …

Grupo pragma consultores

¡MUCHAS GRACIAS!

Para más información …

Grupo pragma consultores

Walter Ariel Risi (wrisi@pragmaconsultores.com)

Contáctenos:

- Argentina

  San Martín 575 • 2º
  (C1004AAK) Buenos Aires
  Tel (+54-11) 4327-1999
  pragma@pragma.com.ar

- España

  López de Hoyos 35 • 1º
  (28002) Madrid
  Tel (+ 34) 91-745-9912
  practia@practia.es

- Chile

  Luis T. Ojeda 0191 • Of. 701,
  Providencia, Santiago
  Tel (+56-2) 334-3361
  practia@practia.cl