

SW-CMM Light for Managers

Informe de una experiencia

<Ericsson>

Agenda

Background

Problemas

El proceso

Conclusiones

El reto del nivel 4

Preguntas



Background

- El nivel 2 es también cosa de los managers
- El manager es responsable de 4 de los 5 Aspectos Comunes (Common Features) de cada KPA
- Los managers tienden a subestimar las dificultades para implantar el SW-CMM
- Existe cierta tendencia de los managers a enfocarse mas en el nivel que en la forma de alcanzarlo
- No es suficiente con pedir a los empleados que realicen mejoras en procesos
- Los problemas de implantación del SW-CMM no son técnicos sino de gestión

Problemas

- El espíritu del SW-CMM no ha penetrado completamente en la organización
- Hay una falta endémica de tiempo y recursos para llevar a cabo las actividades sugeridas por el Modelo
- El SW-CMM y las actividades de SQA no son vistas en general como estrategias para reducir los tiempos de desarrollo
- No se percibe una inminente necesidad de adiestrar a la gente en Ingeniería de SW
- Existen conflictos de objetivos entre los distintos actores que afectan al proyecto SW (Organizaciones, Unidades de Producto, Sponsors)

Evaluando a los Managers

- Cubrir un hueco en las metodologías de evaluación existentes
- Los mismos principios que las evaluaciones normales pero evaluando los aspectos relacionados con la gestión
- Evalúa 'Commitment' y 'Ability to Perform'
- La primera línea de managers y sus colaboradores directos
- En la experiencia presentada, 26 personas en total
- Es complementario a las evaluaciones normales: todo el mundo está involucrado
- Los proyectos están representados por los responsables de las oficinas de proyecto

Proceso

Preparación de la evaluación

- Selección del Equipo Facilitador
- Selección de las KPAs
- Preparación del Equipo
- Selección de los Participantes

Ejecución de la evaluación

- Cumplimentar el cuestionario
- Compilar datos de las hojas de cálculo
- Reunión de consenso

Escribir el informe final

- Escribir el informe final
- Preparación de la presentación del informe final
- Presentación del informe final a los "Top Managers"
- Presentación del informe final a los otros participantes (si se ha obtenido la correspondiente autorización de los Top Managers)

Valoración

- **Alcance (Approach):** El soporte de los managers con los Compromisos (Commitment) y los medios (Abilities). Como los managers enfocan estas cuestiones. No es suficiente con que los managers digan que ellos están muy comprometidos sino que realmente proporcionan los recursos necesarios y exigen que la práctica se haga.
- **Despliegue (Deployment):** La amplitud y consistencia de la implantación de los compromisos y los medios en los proyectos y en las áreas organizativas. Está muy relacionado con el alcance (approach) ya que difícilmente puede ser desplegado algo si no hay recursos para hacerlo y no se exige su cumplimiento.
- **Resultados (Results):** Los resultados y la consistencia de la implementación del compromiso o del medio en los proyectos y en las áreas organizativas.

Sistema de valoración - 1

Score	Approach	Deployment	Result
Poor (0)	<ul style="list-style-type: none">• No Management recognition of need• Not perceived as own responsibility	<ul style="list-style-type: none">• No part of the organisation uses the practice.• No part of the organisation is able to put it into practice	<ul style="list-style-type: none">• Ineffective
Weak (2)	<ul style="list-style-type: none">• Management has begun to recognise the need.• Perceived as someone else responsibility	<ul style="list-style-type: none">• Deployed in few parts of the organisation.• Where practised, done after big management effort	<ul style="list-style-type: none">• Spotty results.
Fair (4)	<ul style="list-style-type: none">• Some managers perceive it as own responsibility• Some real support in parts of the organisation	<ul style="list-style-type: none">• Deployed in some parts of the organisation.• Still difficult to practice, lots of talk but few walk	<ul style="list-style-type: none">• Consistent and positive results in some parts of the organisation.

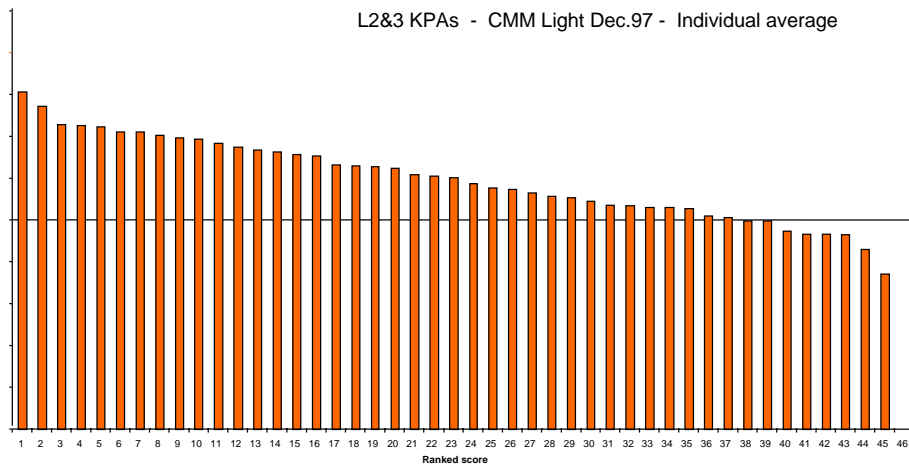
Sistema de valoración - 2

Marginally (6)	<ul style="list-style-type: none"> Some Management commitment Many managers take it as own responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> Deployed in major parts of the organisation. Homogenous approach but still not easy to practice it in some parts 	<ul style="list-style-type: none"> Consistently positive results over time across many parts of the organisation.
Qualified (8)	<ul style="list-style-type: none"> Total Management commitment. Majority of Management is proactive. Well rooted in the organisation's culture 	<ul style="list-style-type: none"> Deployment in almost all parts of the organisation. No problems since it is taken for granted 	<ul style="list-style-type: none"> Consistently positive results over time across almost all parts of the organisation.
Outstanding (10)	<ul style="list-style-type: none"> Management provides zealous leadership and commitment. 	<ul style="list-style-type: none"> Pervasive and consistent deployment across the organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Requirements exceeded. Consistently world-class results. Counsel sought by other external companies.

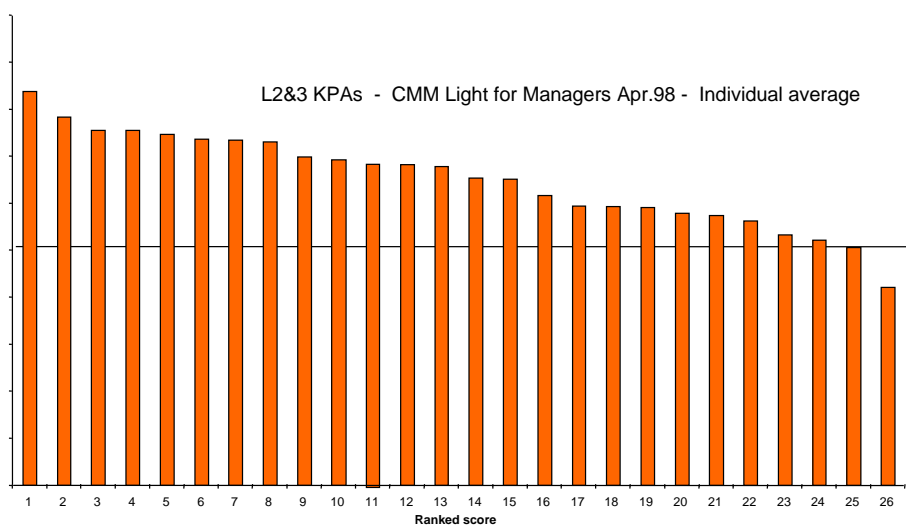
Cuestionario

Commitment/Ability	A	D	R	Comments
Co 1. The project follows a written organizational policy for managing the system requirements allocated to software.				
Ab 1. For each project, responsibility is established for analyzing the system requirements and allocating them to hardware, software, and other system components.				
Ab 2. The allocated requirements are documented.				
Ab 3. Adequate resources and funding are provided for managing the allocated requirements.				
Ab 4. Members of the software engineering group and other software related groups are trained to perform their requirements management activities.				

Datos - 1



Datos - 2



Experiencias

- La terminología es todavía un problema. Surgen muchas discusiones sobre el significado de los términos que requieren mucho tiempo para clarificarse
- Simplificación de la Ingeniería de Software a la Ingeniería de Producto
- Aislamiento, falta de visión organizacional. La gente no siente como suyos los problemas ajenos a su entorno inmediato
- Síndrome de “no lo he inventado yo”

Conclusiones

- Resultados similares en ambos tipos de evaluación: se comparten los mismos problemas
- No hay armonización de los objetivos y prioridades impuestos por los diferentes “propietarios” de la organización (Unidades de Producto Corporativas, Proyectos Principales, etc.)
- Bajo conocimiento en Ingeniería de SW
- Deberíamos haber evaluado también los aspectos de ‘Verifying Implementation’
- La evaluación sirve para que los managers adquieran consciencia de que, a pesar de las injerencias externas, ellos tienen una responsabilidad y un protagonismo que no pueden delegar en el SEPG y/o en el SQA

El reto del nivel 4

Level 3	Level 4
process capability unknown defined processes manage by milestones correct at status report control progress vs. plan	process capability known predictable processes manage by numbers correct immediately control process performance