Agilidad en cultura: cómo gestionar la complejidad y reducir la incertidumbre

Publicat per Juan Vidaechea [1] el 04/11/2020 - 11:03

?La agilidad es un marco de trabajo que ofrece respuestas a la incertidumbre y a los cambios en un proyecto. ¿Incertidumbre? ¿Cambios? ¿Qué organización cultural no trabaja en un entorno incierto y con cambios? La segunda ola de la pandemia de Covid-19 ha añadido incertidumbre, en algunos casos crítica, a un contexto cultural naturalmente cambiante y complejo. El propósito de este post es plantear una exploración de la agilidad como marco de trabajo útil y conveniente en los sectores culturales. Es decir, sugerir por qué la incorporación de prácticas ágiles puede ser una buena idea. Va dirigido a profesionales de la cultura neófitos o principiantes en el campo de la agilidad en gestión de proyectos.

La complejidad es cada vez mayor en las artes y la cultura y es un desafío que puede encararse con la adaptación de formas de trabajar ágiles. En el ámbito cultural, la agilidad tiene mucho camino por recorrer, ya que son pocos los casos conocidos de su uso en proyectos o en el día a día de organizaciones del sector. La organización más notoria que ha utilizado un marco de trabajo ágil es el MoMA (Museum of Modern Art in New York). El museo utilizó un planteamiento ágil en el rediseño de su web en 2015. En concreto, según recoge su blog [2], el rediseño obtuvo información y *feedback* mediante una evaluación ágil de un grupo de defensores de las audiencias (*audience advocates*), representando varios departamentos como servicios educativos, marketing, socios o medios digitales. La lógica de este planteamiento es maximizar el valor del rediseño de la web moma.org en su misión de proveer de una experiencia accesible y excelente.

En el campo de la investigación y docencia en gestión cultural hay interés en la aplicabilidad de la agilidad en el sector. El director del Master en Gestión Cultural y de las Artes de la Universidad de Melbourne, Dr. Guy Morrow, ha publicado un libro precisamente sobre este tema: *Artist management: Agility in the creative and cultural industries*. Routledge, 2018. En él, argumenta que la perspectiva de la agilidad es útil para progresar en la gestión de las industrias culturales y creativas. También hay documentación sobre proyectos de investigación acción, como el caso sueco de la adopción de agilidad en Arvika Festival [3].

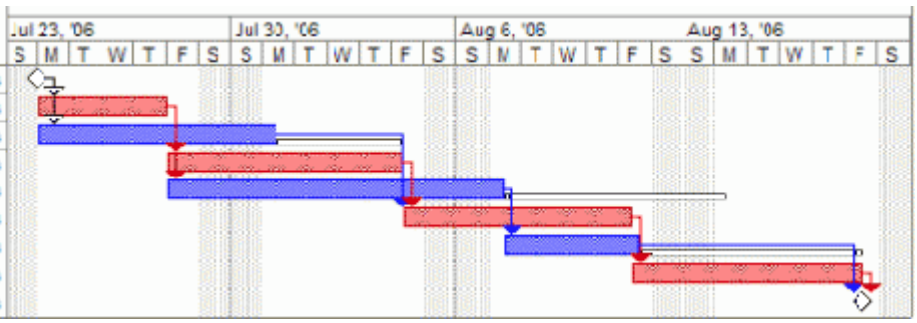
?

Una aproximación a la agilidad desde la gestión cultural

La agilidad se expresa en varios marcos de trabajo, métodos o sistemas que evolucionaron desde el modelo clásico de gestión de proyectos: Scrum, Lean o Kanban son algunos de los más conocidos. Procede del desarrollo de software. Se ha ido extendiendo a otros entornos, tecnológicos primero y no tecnológicos después, para completar proyectos a tiempo de forma eficiente priorizando la entrega de valor.

El modelo clásico de gestión de proyectos requiere un esfuerzo importante de planificación inicial de las fases, requisitos, distribución de tareas y otras características del proyecto. Es un proceso en el que las actividades se suceden una detrás de otra, en un orden rígido predefinido al principio del proyecto, en lo que se conoce como el modelo de cascada. Aquí se muestra un ejemplo de una planificación de proyecto en cascada con un diagrama de Gantt. (Fuente wikimedia [4])

ID	Task Name	Predecessors	Duration
1	Start		0 days
2	a	1	4 days
3	b	1	5 33 days
4	c	2	5 17 days
5	d	2	6 33 days
6	e	3,4	5 17 days
7	f	5	4.5 days
8	g	6	5 17 days
9	Finish	7,8	0 days



Esta fuerte planificación puede ser útil en entornos previsibles y para proyectos repetitivos pero para entornos cambiantes es recomendable otra aproximación y de ahí la conveniencia de la agilidad. Scrum es un marco de trabajo que organiza el proyecto en *sprints*, o ciclos de trabajo iterativos de duración determinada (de una a cuatro semanas).

Cada *sprint* tiene un objetivo de entrega de valor mediante la realización de un conjunto de tareas. En cada ciclo se produce un aprendizaje y una adaptación basados en la experiencia para acometer los siguientes y avanzar en la entrega del proyecto. Este planteamiento iterativo es flexible y permite realizar cambios en el proyecto según vaya avanzando el conocimiento y la coordinación sobre su desarrollo. Es un contraste frente a los métodos de planificación por adelantado en los que al principio del proyecto se definen las fases, tareas, hitos y asignaciones de recursos de una manera destacadamente rígida. Estos últimos son menos válidos para realizar cambios internos o externos o para acomodar información que se va obteniendo según se desarrolla el proyecto.

La agilidad abraza la transparencia, inspección, adaptación y aprendizaje del trabajo y del proyecto desarrollado. Este aprendizaje sirve tanto para introducir cambios en el proyecto actual como para mejorar la ejecución del siguiente. Por su parte, la transparencia facilita la coordinación entre las personas involucradas en un proyecto así como su motivación y confianza. Hay mucha información en abierto sobre Scrum, incluyendo una suerte de guía oficial ofrecida por fundadores de Scrum [5].

Planteamientos iterativos, ciclos de trabajo, aprendizaje, adaptación, flexibilidad,… son un conjunto de conceptos entre los que no se encuentra la palabra cultura, el sector que nos ocupa y concepto que quizá el lector esté echando en falta. ¿De qué hablamos cuando hablamos de cultura o de organización cultural? Bajo organización cultural cabe un conjunto muy diverso de organizaciones; por sector: editorial, artes escénicas, patrimonio cultural…; por tamaño: trabajadores autónomos, microempresas, pymes; por su orientación comercial o social; por su naturaleza pública o privada, etcétera. Todas tienen en común el trabajo con intangibles, con conocimiento simbólico y en entornos cambiantes, complejos y con un alto grado de incertidumbre. Y todas, sin excepción, persiguen un objetivo con un equipo encargado de alcanzarlo.

El impacto de la pandemia en el sector cultural está siendo profundo y generalizado. En algunos casos es una crisis que golpea sobre una situación precaria. Los objetivos de las organizaciones, e incluso su propia supervivencia, están siendo condicionados por los cambios en el entorno de los últimos meses. Tal y como recoge el 'Análisis del impacto del Covid-19 sobre las organizaciones y agentes culturales en España [6]', realizado por el equipo de investigación ECONCULT de la Universitat de València, durante el confinamiento de la pasada primavera los agentes culturales priorizaron el tiempo dedicado a la creación de nuevas ideas y productos o a la producción de proyectos previamente aparcados, así como a repensar el modelo de negocio y los procesos de trabajo. Para éstos y otros propósitos puede ayudar la agilidad, y no sólo en momentos de crisis.

La agilidad está centrada en la entrega de valor. Este concepto puede chirriar para organizaciones culturales, de forma similar a como lo hace el marketing. Puede expresar, intuitivamente, una lógica orientada al beneficio, a la explotación de la cultura para obtener un lucro y unos dividendos. Sin embargo, el concepto valor puede entenderse desde la perspectiva del público, usuario o beneficiario de una actividad cultural. Así, la búsqueda de la mayor entrega de valor posible tiene todo el sentido para el equipo de una organización cultural con objetivos específicos. La entrega de valor es el instrumento con el que se logra alcanzar los objetivos de la organización cultural, esos objetivos que, como se mencionaba en el párrafo anterior, todas sin excepción persiguen. Veamos una lista con ejemplos de entregas de valor y objetivos en organizaciones culturales:

- Rediseño de la web con contenidos actuales (entrega de valor) para mejorar la comunicación con los públicos (objetivo).
- Integración del sistema de venta de entradas con las listas de correo de la organización (entrega de valor) para mejorar la gestión del conocimiento sobre las actividades de la organización (objetivo).
- Puesta en marcha de un nuevo servicio educativo (entrega de valor) para acercar el fondo pictórico a grupos escolares y desarrollar su sensibilidad (objetivo).
- Confección de la programación de una actividad de artes en vivo (entrega de valor) para facilitar el encuentro entre la creación y los públicos (objetivo)

Fortalezas de la agilidad y su oportunidad en cultura

Las fortalezas son amplias e inciden tanto en las condiciones del equipo como en el resultado del proyecto. La agilidad mejora la capacidad de adaptación del equipo para la consecución de los objetivos del proyecto. Así, incrementa las posibilidades de éxito en entornos marcados por el cambio y la incertidumbre.

Los marcos ágiles ayudan en la comunicación del equipo, la colaboración y el enfoque para conseguir los objetivos de la organización o el cambio que necesita ser implementado. Se evita así que los equipos trabajen en silos, sin saber qué o cómo están trabajando los demás. Fruto de un mejor control del proyecto y una comunicación con menos ruido, el estrés del equipo se reduce.

Es oportuno educar y motivar para introducir agilidad en la organización. La implementación por la fuerza sin expresar cómo va a beneficiar al equipo hará más difícil que el equipo se auto organice y acoja las prácticas ágiles. Para esto puede ser apropiado comentar qué aspectos se pueden adoptar de entrada y tener una conversación abierta al respecto.

La adopción de la agilidad puede ser progresiva y personalizada a cada organización o proyecto. No se trata de hacer un cambio completo en las maneras en las que se trabaja sino de identificar oportunidades de mejora y acoger esas herramientas en la organización.

Y por si te estabas preguntando si este sería otro post vendehúmos con mucha palabrería pero que acaba en nada por no tener fundamento, a continuación podrás descubrir cómo se articula esa entrega de valor desde la agilidad. Se explicarán herramientas ágiles que pueden ser implementadas individualmente o en conjunto, que posiblemente puedan ser de utilidad en tu equipo o proyecto cultural. Me permito introducir un descargo de responsabilidad: como se indicó anteriormente, hay manuales publicados de libre acceso con toda la información sobre marcos de trabajos ágiles como Scrum o Kanban y sus ceremonias y herramientas; esta es una exposición propositiva, no exhaustiva, de técnicas ágiles orientadas a la cultura.

***Product backlog* (o pila de producto)**

¿Quién no ha utilizado una lista de tareas – *to do list*? El *product backlog* o pila de producto es una versión mejorada de la lista de tareas que contiene un desglose de todo lo que será necesario para ejecutar el proyecto. Es mejorada porque está ordenada según la prioridad de cada tarea en el proyecto, y puede tener una estimación del tiempo y esfuerzo necesario para completar cada tarea. Así las tareas en la cima deberán estar bien definidas ya que serán las primeras en completarse por el equipo.

Es una lista dinámica, a la que se podrá añadir nuevos elementos según se vaya avanzando en la ejecución del proyecto y/o haya nueva información que mejore o especifique la disponible inicialmente. Ha de ser accesible para todo el equipo, ya sea en formato digital o físico en un tablero en un espacio de trabajo común. Así se promueve la transparencia y la capacidad de inspección para adaptar el trabajo del equipo.

A modo de ejemplo, un festival en el exterior tendría un hipotético product backlog que podría comenzar así:

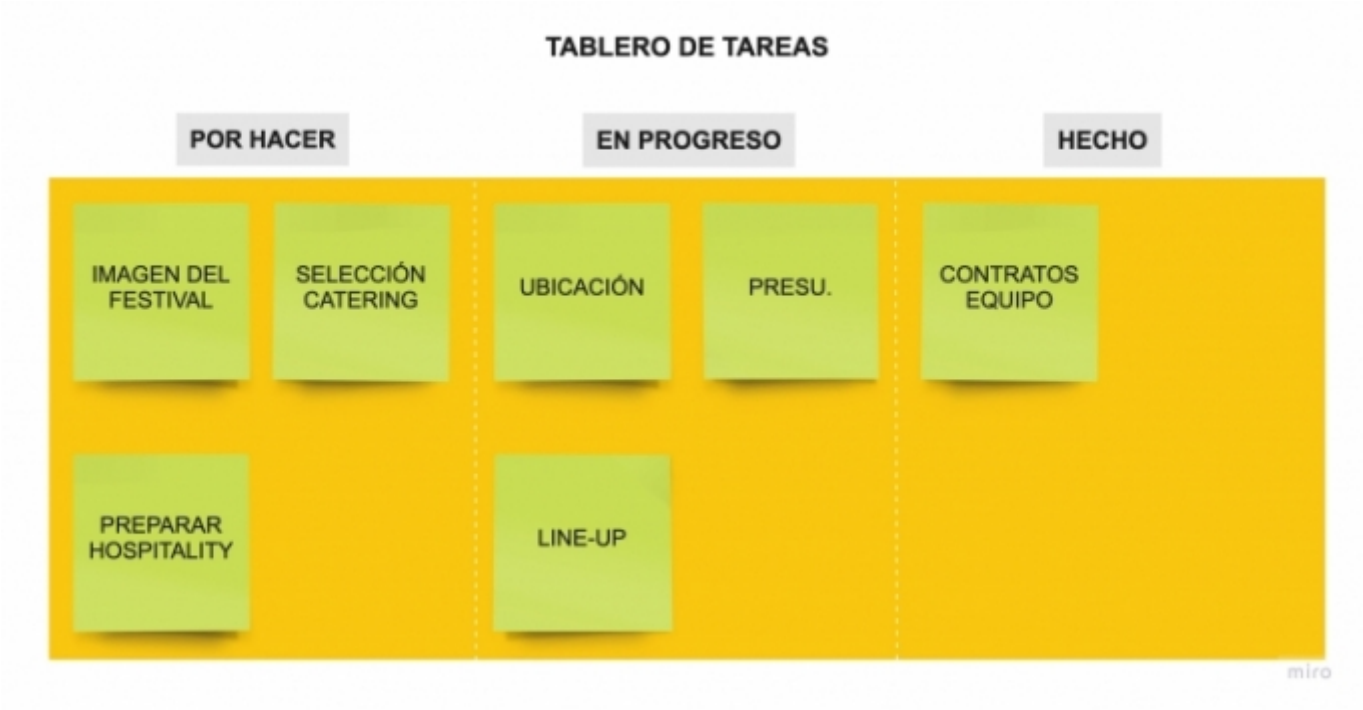
1. Ubicación-sede: superficie superior a 3000m2, acceso a transporte público y con licencia
2. Presupuesto de ingresos y gastos: plan financiero, estrategia de patrocinios
3. Programación (line-up): dos cabezas de cartel, paridad, presupuesto Xmil €
4. Producción técnica: ingeniería de sonido, electricidad, equipos
5. Plan de autoprotección: planos de evacuación, densidades de público, aforos, determinación de servicios de control y sanitarios requeridos
6. Contratación equipo de producción (dirección de producción, ayudantes)
7. Gestión de permisos (asesoramiento legal y parentación de solicitudes)
8. Imagen del festival (identidad, web, redes sociales)
9. Comunicación (dosier de prensa, email marketing)
10. Contratación empresas auxiliares
11. Preparación hospitality
12. Seguros
13. Encuesta de satisfacción
14. Etcétera

Tablero de tareas

Es una visualización del flujo del trabajo del equipo original de la metodología Kanban y que se usa en Scrum y otros marcos de trabajo ágiles. Ubica las tareas del *product backlog* o pila de producto que se están acometiendo en ese *sprint* o ciclo de trabajo. Alternativamente, ubica todas las tareas del proyecto o del equipo. Permite a cualquier persona del equipo conocer el estado del proyecto de un vistazo y promover así que todo el mundo esté en la misma página, es decir que compartan perspectiva sobre el proceso de trabajo. Se divide, al menos, en tres columnas donde se ubican cada una de las tareas del proyecto: Por hacer / En Progreso / Hechas

Se puede añadir tantas columnas como sea conveniente en función de las características del proyecto o del grupo de trabajo. Por ejemplo, la adición de una columna para tareas bloqueadas es recomendable. También se puede subdividir alguna de las categorías anteriores, por ejemplo “en progreso” puede tener una subcategoría de “en revisión”, previa a la categoría “Hecha”.
Cada tarea tiene una estimación de tiempo o esfuerzo de trabajo y se asigna a una persona o a un grupo de personas quien irá moviéndola según avance en el proceso.

La pila del *sprint* puede ser un tablero físico, utilizando una pizarra y los tradicionales *post-it* o puede ser un tablero virtual. En este segundo caso hay varias herramientas accesibles y relativamente fáciles de usar como Trello [7] o Miro [8]. Este ejemplo se ha confeccionado utilizando la segunda:



Reuniones diarias, *stand-ups* o *daily scrum*

Son reuniones diarias rápidas, de máximo 15 minutos, donde se comparten novedades entre los miembros del equipo. Idealmente, se realizan siempre a la misma hora y en el mismo lugar y, preferentemente, se celebran de pie para favorecer la brevedad y que se cumpla el límite de 15 minutos.

En las reuniones diarias cada persona explica tres cuestiones:

1. en qué ha trabajado desde la última reunión
2. qué planea hacer
3. si tiene algún impedimento o bloqueo para hacer su trabajo

Son explicaciones sintéticas que sirven para actualizar el tablero de tareas y para compartir información que favorecerá la coordinación del trabajo y de las personas, en un clima de colaboración. También sirven para identificar asuntos que requieren atención adicional y que serán discutidos por las personas implicadas después de la reunión. Tienen carácter horizontal ya que cada persona cuenta con la misma relevancia para comunicar. Por todo ello, reducen el ruido comunicativo que se produce en cualquier entorno de trabajo y mejoran el bienestar y la cohesión del equipo.

Retrospectiva

Es una reunión del equipo al cierre del proyecto o del ciclo de trabajo. El objetivo es la evaluación del trabajo del equipo de una manera abierta, honesta y ágil. Tiene una duración determinada de máximo tres horas aunque para ciclos de trabajo o proyectos menores a un mes podría ser más breve. El marco de trabajo Scrum también contempla otro tipo de reunión, llamada de revisión, que se centra en la evaluación del producto. La reunión de retrospectiva, por su parte, pone el foco en el proceso de trabajo del equipo. Sirve para determinar que podría cambiar que haga el próximo proyecto o ciclo de trabajo más productivo o grato.
La honestidad y la transparencia en las intervenciones de cada miembro del equipo es clave. Para ello, es imprescindible la seguridad y apertura del espacio de comunicación. Es decir, cada persona debe poder expresar su experiencia y perspectiva sin miedo a consecuencias negativas o represalias. Dependiendo de la organización, puede ser conveniente la ausencia de la responsable de la evaluación del rendimiento – ya sea responsable de departamento o de proyecto. Así, la transparencia será mayor y las oportunidades de aprendizaje y adaptación para el próximo ciclo o proyecto también. En culturas organizativas donde se promueve la transparencia y hay

estructuras de trabajo más horizontales la presencia de partes del equipo con mayor jerarquía no debería ser una traba para lograr una retrospectiva veraz y útil para la continua mejora de la forma de trabajar y por tanto del proyecto.

Festival Cara•B, un ejemplo real

A lo largo de sus seis años de trayectoria, Festival Cara•B se ha posicionado como un proyecto innovador, sostenible y escaparate de la cultura musical independiente. Es un proyecto integral que aborda la creación musical con una visión de 360 grados y un programa que desde 2015 ha incluido conciertos, sesiones, proyecciones, festival de videoclips, exposiciones y gastronomía.
El festival ha ido creciendo tanto en número de asistentes y públicos participantes como en dimensión del equipo y colaboradores. Este crecimiento se ha traducido en un aumento de la complejidad de la gestión del proyecto. Por otra parte, las condiciones del entorno han ido evolucionando y el festival ha sido adaptativo acomodando los cambios y cumpliendo los objetivos por los que se creó.
El equipo tiene una dimensión variable a lo largo del año. La fluctuación va de las dos personas como mínimo hasta una expansión de más de cien durante la celebración del festival. Tras la celebración el equipo se reduce paulatinamente hasta volver al mínimo. Es un ciclo que se repite en cada edición. Como co-director del festival, tras formarme y certificarme como Scrum Product Owner, propuse una aproximación ágil en la edición de 2020. Así, para la coordinación del equipo encargado de producción, administración, marketing y comunicación se introdujeron varias herramientas ágiles con un resultado muy positivo.

Por primera vez, la lista de tareas pendiente se construyó y priorizó siguiendo criterios de la pila de producto o product backlog. Mediante reuniones del equipo se identificó qué aspectos de la producción eran críticos y aportaban más valor en la producción del festival y cuáles eran importantes pero podrían acometerse posteriormente. También cómo debían encararse ciertos desafíos. La experiencia de otras ediciones y la aportación de todos los miembros del equipo sirvió para determinar con criterio las tareas, sus interdependencias y su orden de prioridad. Por ejemplo, respecto a la relación del evento con el recinto se identificó como prioritaria la aclaración de las condiciones de acceso y permanencia de vehículos. Así, se resolvió este aspecto para poder avanzar en la logística del equipo técnico y artístico. Más adelante se completó toda la implantación y coordinación necesaria para el correcto funcionamiento del festival en el entorno. De esta manera, se promovió una cultura del trabajo en la que cada persona era autónoma para el desarrollo de sus tareas y a la vez había una coordinación con otras personas del equipo para priorizar interdependencias y que se minimizaran los impedimentos entre el trabajo de cada una. Para la promoción de esta cultura organizativa transparente fue clave la inclusión de la rutina que se explica a continuación.

También por primera vez, en la edición de 2020 se incorporó al día a día las reuniones diarias de 15 minutos, *daily standups*. En ellas se estableció un espacio de comunicación directa entre el equipo. La mayoría de ellas había trabajado en varias ediciones anteriores aunque había nuevas incorporaciones. Tanto para las primeras como para las segundas fue muy útil, según indicaron después, expresar lo que estaban haciendo y las dificultades que tenían y conocer qué tareas ocupaban a las demás. La puesta en común de lo que cada persona había hecho, iba a hacer y los bloqueos o impedimentos que tenía para ello, de una manera rápida y sintética aportó eficiencia y eficacia en la colaboración y coordinación del equipo. En la evaluación post evento, estas reuniones diarias fueron descritas como útiles para situar y aportar tranquilidad en el día a día. Fueron descritas como una herramienta de comunicación interna eficaz para conocer el progreso de las tareas ajenas y las dependencias con las propias, a la vez que servía para centrar el trabajo y reformular las prioridades. Por tanto la introducción de esta herramienta puede considerarse un acierto. Los *daily standups* sirvieron para añadir agilidad a las decisiones y actuaciones necesarias para adoptar los cambios en las últimas semanas previas a la celebración del festival. Finalmente, también sirvieron para que se determinaran nuevas tareas, necesidades o carencias, o se identificaran nuevas reuniones necesarias entre parte del equipo.

Desde la primera edición el festival ha sido evaluado, recogiendo las perspectivas del equipo en un correo electrónico, con una encuesta online enviada a los compradores, con la codificación de correos, mensajes y comentarios recibidos, con una reunión de equipo o con una combinación de varias de ellas. Esta vez, tras la celebración y como parte del cierre del festival, una representación del equipo participó en una reunión de retrospectiva. Como hemos visto más arriba, las retrospectivas sirven para evaluar conjuntamente, con honestidad y transparencia, el proceso de trabajo. De esta manera se puede aprender y determinar qué podría cambiar para que el próximo proyecto o ciclo de trabajo sea más agradable y productivo.
La celebración de esta reunión de retrospectiva mereció la pena y fue una experiencia de aprendizaje para el equipo. En nuestro caso se hizo en un entorno no laboral. Descartamos en una sala de reuniones convencional

para optar por un espacio privado al aire libre, un contexto que facilitó la relajación, evocación y fluidez de la conversación. Cada persona debía reflexionar en voz alta sobre tres aspectos de su trabajo y su colaboración en el equipo: qué tareas salieron bien, cuáles no y qué propuestas de mejora podrían implementarse. Sirvió para poner en común valoraciones y experiencias que en algunos casos eran compartidas por varios miembros del equipo y en otros no. La retrospectiva generó más conocimiento sobre personas específicas del equipo y su manera de coordinarse con las demás, o sobre propuestas de mejora que podrían mejorar la eficacia y eficiencia del proyecto. De cara a la siguiente edición, esta reunión servirá para tener una referencia sobre procesos de trabajo técnicos, artísticos y organizativos.

Espero que este post haya servido para despertar vuestra curiosidad acerca de la agilidad y su aplicabilidad en el sector cultural. Mi intención es que aporte utilidad a vuestro día a día o quizá ser parte de una estrategia para superar la incertidumbre, la complejidad y los cambios que ha traído la pandemia. No dudéis en contactarme si puedo seros de ayuda o si queréis que comentemos y valoremos qué aproximación ágil podría ser conveniente para vuestra organización o proyecto. Sigo interesado en explorar cómo la agilidad puede trasladarse a la cultura así que, por favor, si conocéis algún proyecto o entidad de nuestro entorno que esté utilizando metodologías ágiles en cultura no dudéis en enviarme alguna referencia.

Podréis encontrarme en este foro de Interacció, en Linkedin [9] o en vidaechea@protonmail.com.

Categories: Article
Etiquetes: gestió
Etiquetes: innovació
Etiquetes: canvi
Etiquetes: organitzacions no governamentals
Etiquetes: empreses
Etiquetes: impacte
Etiquetes: valor

- [10]

URL d'origen: https://interaccio.diba.cat/blogs/2020/agilidad-cultura-gestionar-complejidad

Enllaços:
[1] https://interaccio.diba.cat/members/vidaecheaj
[2] https://www.moma.org/explore/inside_out/2015/05/19/agile-evaluation-user-testing-and-the-feedback-loop-for-the-redesign-of-moma-org/
[3] https://www.researchgate.net/publication/267924029_Agile_project_management_in_public_events
[4] https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pert_example_gantt_chart.gif
[5] https://www.scrumguides.org/download.html
[6] http://www.econcult.eu/es/publicaciones/analisis-del-impacto-del-covid-19-las-organizaciones-agentes-culturales-espana/
[7] https://trello.com/es
[8] https://miro.com/
[9] http://www.linkedin.com/in/juanvidaechea
[10] https://interaccio.diba.cat/node/8393