



Irwin José Franco, MPM
jofranco@espol.edu.ec
irwinfranco@gmail.com
@cafedejoe
Profesor de la Maestría en
Gestión de Proyectos
ESPAE - ESPOL

DIRECCIÓN ÁGIL DE PROYECTOS: MÁS ALLÁ DEL COSTO, EL TIEMPO Y EL ALCANCE

Año 2 No. 23 – diciembre 2012

¿En su organización le ha sucedido que los proyectos cumplen los tiempos establecidos y los presupuestos aprobados? ¿Le ha pasado que los requerimientos son claros y sin cambios en el tiempo? Quizá también ha logrado cumplir la planificación inicial, sin desviaciones, con máxima satisfacción del usuario y alta calidad del producto. Si todo esto le ha sucedido en sus proyectos, quizá entonces no le interesará saber sobre agile.

Luego de algunos años de dirigir proyectos para medianas y grandes organizaciones, sin temor a equivocación, podría identificar algunas características constantes:

- Las organizaciones requieren **desarrollar productos y servicios rápidamente**.
- El usuario no sabe exactamente lo que necesita.
- **El negocio cambia constantemente**, por ende las necesidades también.
- La planificación inicial y **las estimaciones en los proyectos nunca se cumplen**.

Los cuatro puntos anteriores contrastan con lo que usualmente se escucha en la teoría de la Dirección de Proyectos. Esto es, cumplir un plan detallado establecido previamente, sin desviarse de los costos aprobados, cubriendo una cantidad de requerimientos (usualmente no tan claros y algunos innecesarios), y obviamente, sin sacrificar la calidad del producto.

En el camino habrá algunos proyectos que han logrado ajustarse a los planes cumpliendo los objetivos del negocio. Pero, también habrá otros que se quedaron sin satisfacer la real necesidad del usuario. Según el Project Management Institute (PMI®), en una encuesta del 2011¹ se identificó que sólo el 64% de proyectos cumplieron los objetivos propuestos. El estudio también revela, como una tendencia, la adaptación de metodologías ágiles para la dirección de proyectos, dentro de las organizaciones.

¿Proyectos ágiles?

Como lo indica Steve Denning en su artículo "*The Best-Kept Management Secret on the Planet: Agile*"², un gran descubrimiento en management no ha surgido de las grandes escuelas de negocios, o de los más reconocidos CEOs, ha surgido de los programadores de software. Específicamente se refiere a **Agile** (término en inglés de "ágil"), un **concepto basado en principios y valores enfocados en entregar productos que generan valor al negocio**, en el menor tiempo posible, de forma frecuente, gracias a la colaboración constante entre el equipo y cliente, con total apertura a los cambios de requerimientos.

¹ "PMI's Pulse of the Profession" http://www.pmi.org/~media/PDF/Research/2012_Pulse_of_the_profession.ashx

² http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/09/the-best-kept-management-secret-on-the-planet-agile/?utm_medium=twitter&utm_campaign=Innov%2Batres&qback=gde_1523_member_108113673



Mike Cohn³, un reconocido promotor de las metodologías ágiles, resalta el empoderamiento de los equipos pequeños alineados para alcanzar objetivos de negocio, así como también la capacidad de estas metodologías para entregar productos de alta calidad en menor tiempo, obteniendo mayor satisfacción en los clientes.

Según un estudio realizado por VersionOne en el 2011⁴, entre los beneficios principales de la adopción de metodologías ágiles está: la habilidad para gestionar cambio de prioridades en el proyecto (84%), mejorar la visibilidad del proyecto (77%) y aumentar la productividad (75%).

Principios ágiles

Agile nació hace más de una década en el mundo del software y se sustenta en un **Manifiesto Ágil**⁵ compuesto por principios y valores. De los doce principios⁶ que promueve el Manifiesto Ágil, resalto cuatro con el ánimo de compartir los potenciales beneficios en las organizaciones:

- Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
- Los proyectos se desarrollan entorno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
- Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo.
- A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Aunque la iniciativa nació del desarrollo de software, bien puede ser aplicada a cualquier industria. El objetivo primordial de las metodologías ágiles es justamente entregar soluciones rápida y continuamente, con un equipo multidisciplinario, auto organizado y con la colaboración constante del cliente.

Las metodologías ágiles podrían ser vistas como una forma diferente de ejecutar proyectos, pero también como un cambio cultural dentro de las organizaciones que las adoptan. Este tipo de metodología usualmente se inserta en la organización como iniciativa de un pequeño grupo de pioneros. En el mediano plazo, los beneficios se podrán evidenciar cuando la adopción de estas metodologías tenga la venia y apoyo de la alta dirección y de los clientes.

Recordemos que la prioridad de Agile es la entrega constante de valor. ¿Para quién? Para el cliente. Si sus proyectos en la actualidad no están generando el beneficio esperado para el negocio, o no están desarrollando la solución esperada a un problema, algo debe cambiar. Más allá del tiempo, el costo y el alcance del proyecto, lo más importante siempre será ofrecer una solución que satisfaga la necesidad del cliente y con calidad.

Todas las opiniones vertidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la opinión de ESPAE o de ESPOL.

³ <http://www.mountaingoatsoftware.com/topics/transitioning-to-agile>

⁴ http://www.versionone.com/state_of_agile_development_survey/11/

⁵ <http://agilemanifesto.org/iso/es/>

⁶ <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>