

Gestión ágil de proyectos

Jaume Ribera

Una “nueva” perspectiva sobre la gestión de proyectos

Cualquiera que haya trabajado en gestión de proyectos en los últimos años debe saber que la metodología ágil no es realmente ningún concepto novedoso, pero que se ha considerado, hasta hace poco tiempo, una metodología aplicable principalmente al desarrollo de software y áreas conexas. La publicación por parte del Project Management Institute (PMI), la principal organización sobre gestión de proyectos, de un documento titulado *Agile Practice Guide*¹ [‘Guía de práctica ágil’] como complemento de su tradicional *PMBOK Guide*² [‘Project Management Book of Knowledge Guide’], que ya va por su sexta edición, ha sido reciente.³

La metodología ágil era considerada una alternativa a la tradicionalmente denominada “metodología en cascada”, aunque distintos autores se refieren a ella como “en serie”, “predictiva” o “planificada”. En la industria del software se formalizó con la publicación del *Manifiesto por el desarrollo ágil de software*,⁴ en el que se indica lo siguiente:

“Estamos descubriendo mejores formas de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo, hemos aprendido a valorar más:

- a los individuos e interacciones que los procesos y herramientas
- el software que funciona que la documentación completa
- la colaboración con el cliente que la negociación de contratos
- la respuesta ante el cambio que seguir un plan

¹ Project Management Institute (2017), *Agile Practice Guide*. Obsérvese que esta nota técnica incorpora algunas de las ideas de este documento.

² Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.

³ La primera edición fue publicada en 1996.

⁴ M. Beedle *et al.*, *Manifiesto por el desarrollo ágil de software*. Disponible en: agilemanifesto.org (consultado el 12/12/2017).

Nota técnica preparada por el profesor Jaume Ribera. Enero del 2018.

Copyright © 2018 IESE. Copyright de esta traducción © 2018 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 30/8/23



Si bien es cierto que hay valor en los elementos de la derecha, damos más valor a los de la izquierda”.

Además, desarrolla el concepto a lo largo de doce principios:

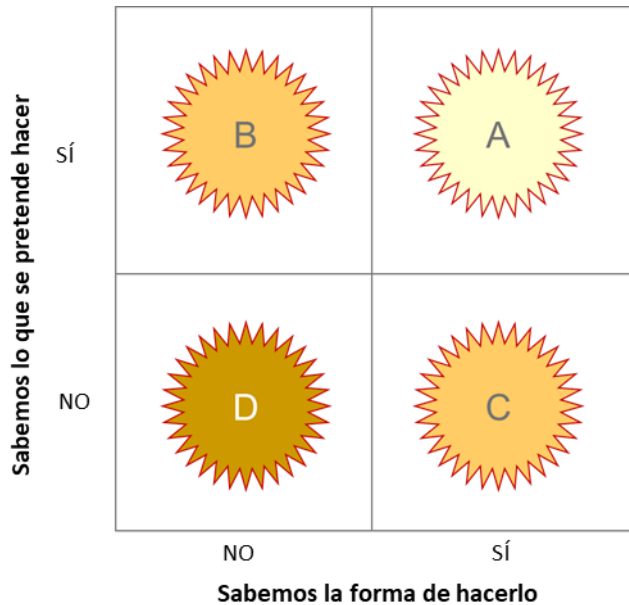
1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continuada de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional con frecuencia, desde cada dos semanas hasta cada dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los empresarios y los desarrolladores debemos trabajar juntos, de forma cotidiana, durante todo el proyecto.
5. Hay que desarrollar proyectos en torno a individuos motivados. Para ello, debemos proporcionarles el entorno y apoyo que necesitan, y confiar en ellos para llevarlos a cabo.
6. El método más eficiente y efectivo para comunicar la información a un equipo de desarrollo es la conversación cara a cara.
7. El software que funciona es la medida principal de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para, a continuación, ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

En la práctica, podemos ver cómo se aplican estos principios en muchos sistemas o enfoques distintos, como Scrum, Crystal, XP, Kanban, etc.; todos ellos considerados como los conceptos *lean thinking* de la fabricación adaptados a la gestión de proyectos.

Las características de un proyecto que determinan si resulta más adecuado emplear la metodología tradicional o la ágil son su nivel de incertidumbre y complejidad.

Existen dos marcos que pueden ayudarnos a comprender estas dos características. El primero proviene de un libro⁵ de E. Obeng sobre estrategia, en el que se sugiere clasificar los proyectos en función de su grado de incertidumbre respecto a *lo que* pretenden conseguir y *la forma* en que van a hacerlo. Mediante estas dos dimensiones, podemos clasificarlos en uno de los cuadrantes siguientes:

⁵ E. Obeng, *Putting Strategy to Work*, Financial Times Pitman, 1995.

**Figura 1**

Los proyectos incluidos en el cuadrante A presentan un bajo nivel de incertidumbre y pueden planificarse de forma muy pormenorizada antes de iniciar su ejecución. Esto los hace adecuados para el empleo de un enfoque lineal, en el que se dedica un gran esfuerzo durante la fase de planificación, de modo que la ejecución consiste principalmente en el despliegue del plan, sin grandes cambios previstos. Por su parte, los enmarcados en los otros tres cuadrantes presentan un importante grado de incertidumbre, por lo que serán mucho menos estables e implicarán mucho aprendizaje durante su ejecución, así como actualizaciones frecuentes en su planificación. Para estos últimos, resultará más adecuada la metodología ágil.

Otro marco interesante para describir la complejidad de un proyecto es el expuesto en la obra de D. J. Snowden *et al.*,⁶ que se desarrolló a partir de las áreas de gestión del conocimiento, cambio cultural y dinámicas comunitarias para evolucionar hacia la estrategia organizacional mediante el cuestionamiento de premisas como el orden, la elección racional y la capacidad intencional. El elemento central de este enfoque se resume en el marco Cynefin.⁷

⁶ C. F. Kurtz, y D. J. Snowden (2003), "The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world", *IBM Systems Journal*; D. J. Snowden, y M. E. Boone (2007), "A leader's framework for decision making", *Harvard Business Review*.

⁷ Según se describe en el trabajo de Kurtz y Snowden (antes citado), Cynefin es una palabra galesa cuya traducción literal al español como "hábitat" o "ambiente" no le hace justicia, y que debe entenderse, más apropiadamente, como el lugar en el que convergen nuestras múltiples vinculaciones. Aunque cabe que no las conozcamos todas, todas ellas influyen profundamente en lo que somos.