

Comunicación Libre para el Congreso de FAGDE 2011

## **INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE “PROYECTOS ÁGILES”: UN NUEVO CAMPO DE APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

Fernando París Roche

[fernandoparis@afpgrupo.com](mailto:fernandoparis@afpgrupo.com)

AFPGRUPO CONSULTORES DEL DEPORTE

*El desarrollo en los últimos años de muchos proyectos de las llamadas tecnologías de la información (TIC) ha puesto en cuestión los modelos, métodos, técnicas e incluso lo que se denomina “el cuerpo de conocimiento” de la Gestión de proyectos (Project Management). Las metodologías tradicionales de gestión de proyectos, cuyo origen es el sector industrial, pero ya aplicadas desde hace décadas en el sector servicios y también en el sector deportivo, se han demostrado menos eficaces cuando la gestión de un proyecto presenta –ya desde su misma concepción- un grado importante de incertidumbre en su desarrollo que imposibilita su planificación inicial y su ejecución lineal. Ante los proyectos que necesitan agilidad, no previsibles, sin experiencias anteriores o referentes, sin la información adecuada conocida, y en la que el propio desarrollo del proyecto condiciona su continuidad, ha surgido un conjunto de nuevas técnicas que, agrupadas bajo el concepto “Proyectos ágiles” , representa una nueva fuente de estudio, investigación y aplicación en el sector de la gestión deportiva.*

*La presente comunicación intenta introducir este concepto en el mundo de la gestión deportiva y en las actividades y proyectos que desarrolla nuestras organizaciones.*

**Palabras clave:** gestión deportiva, gestión de proyectos deportivos, Project Management, Proyectos ágiles, Scrum,

## **1. Introducción. La Dirección y gestión de Proyectos en las Organizaciones deportivas.**

Hoy en día muchas de las actividades, programas y competencias de cualquier organización deportiva –pública o privada, asociativa o comercial- pueden articularse en torno a “Proyectos”. Las organizaciones –deportivas y no deportivas- traducen mejor sus estrategias en proyectos concretos

Muchas de las actividades cotidianas nuestras organizaciones se gestionan como proyectos: un evento o competición deportiva, un programa de actividades, una entrega de premios, la edición de un boletín informativo, el acondicionamiento de un espacio deportivo o auxiliar en una instalación – todo eso podemos definirlo como “proyecto”: un conjunto de esfuerzos que desarrollamos durante un tiempo para alcanzar un fin concreto en un momento determinado; tienen un responsable; necesitan recursos económicos y no económicos; deben desarrollarse de acuerdo a una calidad técnica determinada; exigen una planificación temporal; implican una riesgos, etc... (1).

Todos esos elementos que configuran un proyecto presentan una serie de características que son comunes en todos ellos; y su gestión puede desarrollarse mediante una metodología inspirada en la Dirección y gestión de proyectos cuyo origen la encontramos en el mundo industrial, pero que hoy en día se ha consolidado en el mundo de los servicios y, también, en nuestro campo de los servicios deportivos.

¿Porqué las organizaciones deportivas abordan cada vez más las gestión por proyectos...?. Varias son las razones (2).

- Hoy en día, en el mundo de la gestión deportiva, hay más competencia (entre los diferentes proveedores de servicios deportivos) y menos estabilidad. La crisis exige explorar nuevos territorios.
- Los costes indirectos de las organizaciones deportivas pueden llegar al 80% con estructuras tradicionales, es decir, los costes son independientes del nivel de uso de los servicios.
- Las empresas y organizaciones traducen mejor sus estrategias en Proyectos. Cada vez las organizaciones deportivas elaboran marcos de referencia estratégicos, pero les es difícil traducir esos objetivos a la práctica diaria: la gestión por proyectos posibilita ese hecho.
- Los proyectos facilitan el alcanzar los objetivos previstos y alargan el ciclo de vida de las organizaciones. Frente a la rutina demoledora de la gestión diaria, la

incorporación de nuevos proyectos posibilita alargar el ciclo de vida de las organizaciones.

- La gestión por proyectos permite reaccionar más rápidamente a una nueva oportunidad.
- La gestión por proyectos en las organizaciones deportivas permiten estructuras de dirección y trabajo más ligeras y horizontales.
- La gestión por proyectos, basada en el trabajo de “equipos de proyecto”, permite un mayor control del tiempo y un mejor análisis del trabajo de las personas y más autonomía y decisión para los empleados.

Las actividades que una organización deportiva desarrolla pueden dividirse en 2 grandes tipos:

- **PROYECTOS:** Son actividades temporales, únicas, esfuerzos temporales para llevar a cabo un producto o servicio u obtener un resultado.
- **OPERACIONES:** Son el conjunto de tareas, normalmente repetitivas, continuas, que una organización desarrolla para prestar su servicio o hacer su negocio. Los procesos y procedimientos son la manera de abordar de una manera organizada las operaciones.

Y los Proyectos en una organización deportiva podemos clasificarlos, a su vez, en tres grandes grupos:

- Proyectos deportivos, asociados al objeto social de la entidad, es decir, aquellos que justifican la razón de ser de la organización: una competición deportiva, un espectáculo deportivo, una programa de actividades, una fiesta deportiva, una escuela deportiva, la implantación de un nuevo servicio....
- Proyectos complementarios asociados a espacios deportivos e instalaciones, aquellos que tienen que ver con los “escenarios” –convencionales o no- en los que se desarrolla la actividad o el espectáculo deportivo: construcción de una nueva instalación deportiva, dotación de un nuevo equipamiento, implantación de una nueva tecnología en la instalación, implantación de sistemas de control en una instalación.
- Proyectos complementarios de soporte a la gestión, aquellos que tienen que ver con el apoyo a la gestión de la organización: contratos especiales de suministros, implantación de sistemas informatizados de gestión, plan de formación para los empleados, encuestas de satisfacción de los usuarios, implantación de sistemas de quejas y sugerencias.....

## **2. Diferentes metodologías y formas de abordar la Gestión de Proyectos.**

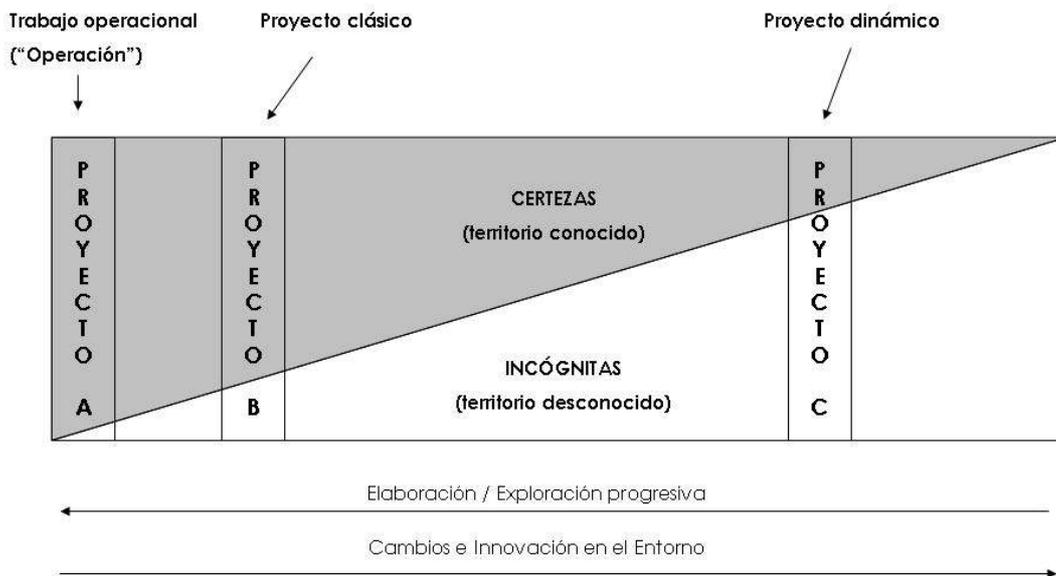
La Dirección y Gestión de Proyectos ha sido considerada eminentemente una disciplina de origen industrial – incluso militar, como la formulación de “estrategias”- y de las obras públicas, para pasar posteriormente al campo de los servicios y de los proyectos de contenido y carácter social.

Con carácter general, la metodología fundamental se ha orientado a proyectos cuyas fases eran programables, con finales predecibles; tareas, tiempos y plazos perfectamente establecidos y cerrados; prescripciones técnicas definidas.... Es decir, a proyectos estáticos, en los que el 80% o 90% de las tareas que conforman el mismo son perfectamente definibles en el proceso de planificación del proyecto.

El “cuerpo del conocimiento “ de esta disciplina – y para los proyectos clásicos- está basado en las herramientas internacionalmente conocidas, especialmente las establecidas en el PMIBOK (3). Esta herramienta o conjunto de técnicas está enfocada específicamente para el desarrollo de actividades alineadas de acuerdo a un “plan” determinado con anterioridad (4). Otras metodologías – especialmente “El Enfoque del marco lógico” (5)- han surgido y desarrollado con éxito especialmente en proyectos de desarrollo social.

Pero no todos los proyectos son principalmente estáticos en su concepción y desarrollo. Los entornos cambiantes hacen que todos los proyectos tengan –siempre- un componente dinámico, impredecible, no programable inicialmente. Los cambios en la tecnología, en los negocios y la economía, en las expectativas de los “stakeholders”, hace que hoy en día todos los proyectos tengan un componente estático (planificable previamente) y un componente dinámico (que conlleva una flexibilidad importante en la ejecución del proyecto). En función de esa dicotomía, las organizaciones adoptan diferentes metodologías y diferentes técnicas –puesto que no hay metodologías “puras”- . Collyer y Warren (6), a partir de otros autores, han descrito muy bien las características de los proyectos en entornos dinámicos: todos los proyectos poseen un cierto grado de “dinamismo”, por eso la dimensión no es dicotómica...; se requiere una cierta flexibilidad en la ejecución de los proyectos en la medida en que los entornos son dinámicos y –en parte- desconocidos; los procesos de cambio en los negocios, en la tecnología, en las demandas de los clientes hace que las metas iniciales de los proyectos puedan cambiar a lo largo de su ejecución. El “instruccionismo” establecido por la metodología tradicional del PMIBOK no siempre sirve en los proyectos en entornos dinámicos o impredecibles...o en aquellos en los que las metas, los objetivos y los métodos no están claros....

La siguiente figura, adaptada de Collyer y Warren (6) representa gráficamente la diferente tipología de los proyectos en función de su grado de conocimiento y planificación previa:



**The race to resolve project unknowns.**

Simon Collyer y Clive Warren. Project management approaches for dynamics environments. International Journal of Project Management 27.. (2009) 355-364.

### 3. ¿Qué son los Proyectos Ágiles.....?

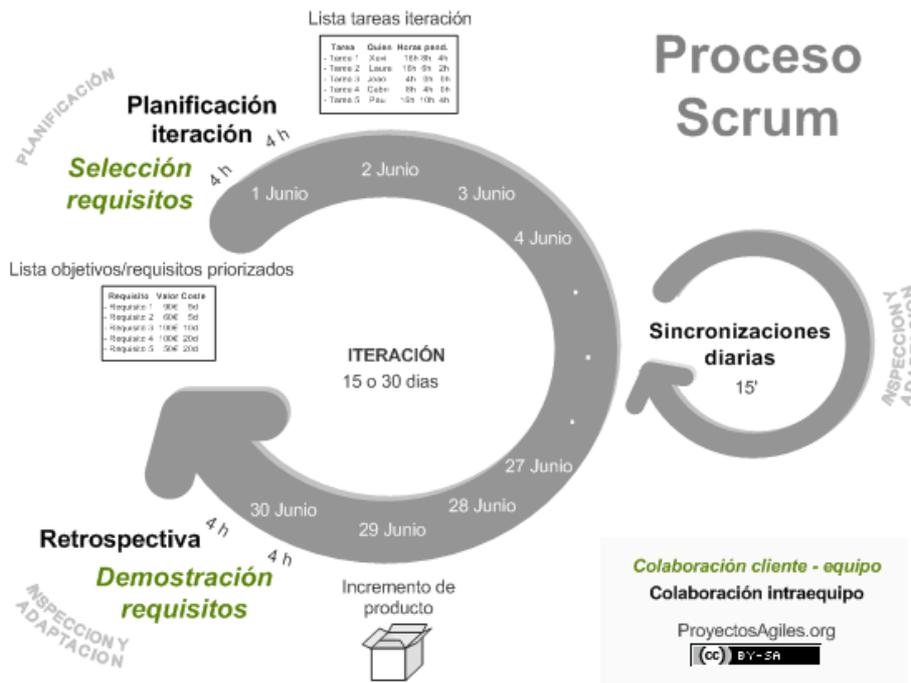
El desarrollo de proyectos de software ha propiciado la aparición de una “metodología” – por llamarla de ese modo- que se denomina “Proyectos ágiles” (7) – una de cuyos productos o técnicas es “Scrum”- que permiten afrontar proyectos en los que es muy importante gestionar la incertidumbre y priorizar aquellos elementos que dan más valor añadido al mismo, atendiendo a los requisitos del cliente. En estos proyectos, el final esperado no está definido, es aproximado; el desarrollo de la ejecución del proyecto puede reorientar completamente el alcance del mismo y su dirección, o los recursos a emplear; la planificación inicial del mismo es completamente difusa...; la comunicación entre las partes del equipo que trabaja en él, normalmente multidisciplinar, es fundamental y permanente –diaria, para algunos proyectos ...- .

El método Scrum está configurado, a partir de los requisitos y demandas del cliente, sobre la base de establecer “fases” o pasos concretos del proyecto cada dos, tres o cuatro semanas – iteraciones<sup>1</sup>- , que se denominan “Sprint” y que producen – cada uno de

<sup>1</sup> Iteración: “acción de iterar”; Iterar: repetir .

ellos- un resultado tangible que ya tiene valor para el cliente, a partir de un trabajo permanente en equipo en el que, diariamente, todos los miembros del mismo intervienen aportando lo que han hecho el día anterior, qué dificultades han tenido y que van a hacer hoy.....

Un esquema de la metodología Scrum, y algunos puntos de sus características, quedan representados a continuación (8):



Según el esquema, cada mes el equipo de trabajo desarrolla un conjunto de tareas a partir de una serie de objetivos y requisitos que se establecen con el cliente, que tienen como resultado final un sub-producto de mayor valor –podríamos llamarle “un peldaño” en el proceso total de creación del producto-. Todo ello, a partir de sincronizaciones diarias entre los miembros del equipo en los que, en una reunión de 15 minutos cada día, celebrada de pie, cada miembro del equipo responde, de manera sintética, a tres preguntas:

- ¿Qué he hecho desde la última reunión?
- ¿Qué voy a hacer a partir de este momento?
- ¿Qué impedimentos y dificultades tengo o espero encontrarme?

Como podemos observar en todos los proyectos de nuestras organizaciones –también de las deportivas- no todo es planificable desde el inicio; no todo es programable; no todo es previamente presupuestable; en muchos proyectos, las especificaciones técnicas se

van conociendo o desarrollando a lo largo de su ejecución: unas cosas llevan a otras; los clientes pueden ir introduciendo nuevas demandas; o la ejecución del proyecto planificado inicialmente puede llevarnos a desviarnos de los objetivos iniciales. En todos esos casos, necesitamos la agilidad necesaria para adaptarnos a esas demandas, para reorientar el proyecto, para identificar lo que realmente le da valor al proyecto y para aprovechar toda la potencialidad del equipo y el trabajo transversal y transparente. *“El énfasis está en adaptar el proyecto –que es bastante sencillo- en lugar de dar una predicción exacta de qué se necesitará y cuanto tiempo hará falta –lo cual es muy difícil”*<sup>2</sup>.

De la misma forma que el origen de los modelos de planificación, gestión y ejecución de los Proyectos digamos “tradicionales” tienen su origen en la industria y en la construcción y luego se han aplicado y adaptado –con modificaciones fundamentales- al mundo de los servicios –y, en nuestro caso, a muchas de las actividades de las organizaciones deportivas- los modelos que ahora denominamos “proyectos ágiles” se han iniciado y se están desarrollando en el sector de las Tecnologías de la Información y, especialmente, en el desarrollo del software, y necesitarán de un tiempo y de la experimentación necesaria para que podamos aplicar o adaptar una metodología propia al sector de la gestión deportiva. En el punto 5 de la presente comunicación se establecen algunas orientaciones en este sentido.

#### **4. Diferencias entre el Modelo tradicional de Planificación de un proyecto y los modelos de “Proyectos Ágiles”.**

Si tuviéramos que resumir en un cuadro, de manera sintética, las diferencias entre el modelo tradicional de planificación –y ejecución- de un proyecto, y los modelos denominados “proyectos ágiles”, este sería el resultado:

<b>Modelos tradicionales de Planificación del Proyecto (PMIBOK y otros)</b>	<b>Modelos de “Proyectos ágiles”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Final predecible</li> <li>• Planificación técnica, económica y temporal cerrada.</li> <li>• Ciclos y fases definidas en el proyecto</li> <li>• Herramientas definidas, pocos cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Final incierto</li> <li>• Planificación abierta en uno, dos o tres de los condicionantes básicos: técnicos, económicos o temporales.</li> <li>• Marco general de los pasos y procedimientos a seguir</li> <li>• Cambios permanentes durante la ejecución</li> </ul>

<sup>2</sup> Ron Jeffries es uno de los tres fundadores del Sistema XP –metodología de desarrollo de software en 1996-.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación formal, distante</li> <li>• Muchas importancia a la documentación y a las “entregas</li> <li>• Stakeholders más abiertos y nuevos</li> <li>• Creatividad limitada al proceso de planificación del proyecto</li> <li>• Predominancia y referencia industrial</li> <li>• Riesgos definidos, medidos y afrontados</li> <li>• Clientes y proveedores</li> </ul>	<p>del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación abierta, transparencia</li> <li>• Muchas importancia al trabajo en equipo y a las personas</li> <li>• Stakeholders definidos y participantes activos</li> <li>• Creatividad desarrollada a lo largo de todo el proyecto</li> <li>• Predominancia y referencia tecnológica</li> <li>• Riesgos difíciles de medir y afrontados durante la ejecución del proyecto</li> <li>• Socios del Proyecto</li> </ul>
---	--

Evidentemente, nunca hay modelos “puros” en la planificación y ejecución de un proyecto. Hasta ahora hemos considerado que el “modelo clásico” es la referencia fundamental en la planificación y ejecución de un proyecto, aunque éste conlleve determinadas incertidumbres y riesgos que no podemos “planificar inicialmente”, si no solo intuir. Incluso en el proyecto industrial o constructivo más definido y estandarizado –con menos riesgos y más experimentado- siempre hay una parte que exige una mayor dosis de creatividad, un mayor trabajo en equipo, cambios sobre lo previsto, reorientaciones del proyecto, etc....

En la gestión de la mayoría de los grandes eventos deportivos, aunque se parta de un modelo clásico de gestión –mediante un proceso conocido de viabilidad, planificación, ejecución, seguimiento, etc....., hasta el cierre final- hay una parte muy importante del proyecto que se desarrolla con técnicas más cercanas a las que nos proporcionan los modelos de “proyectos ágiles”, especialmente cuando aparecen incertidumbres o riesgos no previstos.

## **5. Aplicación del Modelo de Proyectos Ágiles en las organizaciones deportivas.**

Como se ha señalado anteriormente, las organizaciones deportivas –públicas o privadas, asociativas o comerciales- clasifican sus actividades anuales en dos grandes grupos: proyectos y operaciones. Y los proyectos, a su vez, y tal como hemos visto anteriormente, pueden tener determinados niveles de incertidumbre, riesgos, situaciones no previstas, resultados no esperados, metodologías de

ejecución no conocidas o experimentadas.... Y la aplicación de las técnicas de los llamados “proyectos ágiles” –con las modificaciones y adaptaciones necesarias para el mundo de los servicios- puede ser tremendamente útil.

El objetivo de la presente comunicación es ese: introducir a los gestores deportivos en la inquietud de nuevas formas de acometer de manera más eficaz la gestión de los proyectos de sus organizaciones. Pero ¿qué tipo de proyectos de una organización deportiva podrían ser considerados “proyectos ágiles” a los efectos de su ejecución.... He aquí una relación no exhaustiva con 5 ejemplos distintos:

- *La implantación de un modelo informatizado de gestión integral de un Centro deportivo, o de una organización con muchos centros, programas, personas, clientes, proveedores, etc.....*

Es verdad que en el mercado existen hoy en día numerosos programas y soluciones de gestión de entidades deportivas de altas prestaciones, y estos evolucionan y se perfeccionan permanentemente; pero también es verdad que, para muchas organizaciones, estos programas –con sus adaptaciones estándar- no sirven; o no sirven a las exigencias demandadas. Un proyecto de elaboración de un software de gestión personalizado de una entidad deportiva –por basarnos en el origen de los “proyectos ágiles”- sería el primer ejemplo de un proyecto de estas características en una organización deportiva.

- *La solución a un problema constructivo o técnico urgente en una instalación deportiva.*

En muchas de las organizaciones deportivas que gestionan espacios deportivos, se producen problemas técnicos cuya solución es fundamental para la continuidad del uso de la instalación – sin que ésta deje de estar funcionando o prestando un servicio, o esto solo sea posible en un espacio de tiempo relativamente corto-. En un caso de estas características, cuando hay un gran desperfecto en una instalación (desperfecto técnico o constructivo), según el “modelo tradicional” lo habitual es: parar la instalación, encargar un proyecto, dotarlo presupuestariamente, contratarlo, ejecutarlo ..... ; la metodología de los proyectos ágiles permitiría abordar soluciones distintas mediante el trabajo en equipo, mediante pasos concretos que llevasen a avances parciales en la solución del problema, con un modelo iterativo continuo, disminuyendo al máximo el cierre de ese espacio deportivo.

- *La organización de un evento deportivo no programado con anterioridad.*

En ocasiones, por la renuncia de un organizador, una entidad deportiva se ve abocada –por voluntad propia casi siempre- a organizar un evento deportivo con muy poco tiempo para abordar un proceso de planificación tradicional, de creación de una estructura organizativa, de elaboración de planes de operaciones, procesos y procedimientos, de creación de nuevas instalaciones deportivas, etc.... Esto pasa frecuentemente con pequeñas competiciones (un Campeonato de España de una categoría menor) o con grandes eventos (la renuncia de Grecia organizar los Juegos Mediterráneos del año 2013, dos años antes de su celebración, que conllevado a elegir otra sede para el mismo). La aplicación de las técnicas adaptadas de

“proyectos ágiles” puede permitir un mejor desarrollo del evento: trabajo en equipo, distribución de tareas claras, pasos a dar concretos y evaluables, transparencia y comunicación entre todo el equipo, priorización de lo importante y renuncia a lo accesorio, agilidad en los procedimientos.....

- *El cambio de figura jurídica en una organización deportiva pública.*

¿Imaginan ustedes un cambio organizativo profundo en una organización deportiva –por ejemplo, en una entidad deportiva pública-?. Un cambio de estructura jurídica, de estructura organizativa, de modelo de gestión y de modelo económico en una organización pública, con una plantilla de personal elevada, con decenas de instalaciones deportivas y programas, millones de usos deportivos al año, decenas de millones de euros de presupuesto....; algunos Ayuntamientos españoles están en procesos similares en el momento de realizar esta comunicación ¿es posible planificar ese cambio según el método tradicional, clásico, de la gestión de proyectos.....? ¿vamos a ser capaces de identificar todas las tareas, ubicarlas en el tiempo, ejecutarlas con la precisión temporal señalada, identificar los costes, vislumbrar los riesgos y prever la reacción de los agentes interesados...? Imposible. Un proyecto de estas características solo puede ser llevado a cabo mediante procesos iterativos en los que el propio desarrollo del proyecto, y el alcance de objetivos o metas parciales, vaya abriendo los siguientes caminos, para llegar a la meta final que, esa sí, podemos vislumbrar e intuir al comienzo del proceso.

- *Un estudio de consultoría de gestión deportiva en el que no está definida la metodología ni existen precedentes anteriores.*

La mayoría de los estudios de consultoría de gestión deportiva –cuando se ejecutan como un “proyecto”- se desarrollan de acuerdo a una metodología definida, de acuerdo al modelo “tradicional” de gestión (alcance, objetivos, recursos, stakeholders, especificaciones técnicas, presupuesto, planificación temporal, riesgos...), metodología ya prevista anteriormente y acordada con el cliente, y, normalmente, con referentes anteriores de otros proyectos similares. Pero en otras ocasiones, eso no ocurre así. La consultora se encuentra en un escenario en el que sabe los objetivos, lo que quiere el cliente, intuye el resultado final (o la tipología del resultado final), pero no conoce –porque no existe- la metodología a aplicar, la información disponible, la orientación que puede dar el proyecto, la implicación del cliente, los recursos necesarios para el trabajo, etc... En esas ocasiones –al igual que ocurre con un proyecto de software- la aplicación del modelo de “proyectos ágiles” donde paso a paso, con equipo multidisciplinar, con resultados a corto plazo, con transparencia entre los miembros del equipo y con el cliente, se va avanzando hasta la consecución –total o parcial- de los objetivos iniciales.

---

Como conclusión hay que señalar la referencia de Korkela y Howel: “para proyectos rápidos y urgentes, la gestión tradicional es contraproducente” (9). Y como todos sabemos, en la gestión de las organizaciones deportivas –un sector que requiere agilidad y que está en permanente evolución y cambio- los proyectos rápidos y urgentes forman parte de la esencia de la misma.

## Referencias.

- (1) Fernando París Roche. Apuntes del Master Oficial Interuniversitario en Dirección Integrada de Proyectos de Universidad de Coruña – Universidad de Vigo, 2011.
- (2) Fernando París Roche. ¿Para qué sirve la Gestión por proyectos en una organización?. El caso de la gestión deportiva. Ponencia en las Jornadas sobre Gestión de Proyectos. Tecnoebro, Zaragoza, enero 2011.
- (3) PMI. A guide to the Project Management body of knowledge. Project Management Institute, varias ediciones.
- (4) Williamns T. Assesing and moving on from the dominant project management discourse in the light of projects overruns. IEEE Journal 2005;52 (4): 497-508.
- (5) Comisión de las Comunidades Europeas. Manual de Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y Marco Lógico.. Serie Métodos e Instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto. No.1. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 1993
- (6) Simon Collyer y Clive Warren. Project management approaches for dynamics environements. International Journal of Project Management 27.. (2009) 355-364.
- (7) Información completa en español puede encontrarse en el web : [www.proyectosagiles.org](http://www.proyectosagiles.org)
- (8) Tomado de [www.proyectosagiles.org](http://www.proyectosagiles.org) y presentación de “Proyectos ágiles”, de *Proyectalis Gestión de Proyectos*, Barcelona 2010.
- (9) Koskela L y Howell G. The underlying theory of Project Management is obsolete. 2002. PMI Conference, Seattle.

Fernando París

Septiembre de 2011