



El desempeño del desarrollo en los tiempos de la transformación digital

Autor: Carlos Eduardo Vazquez

La priorización de la búsqueda por la eficiencia es la preocupación en los tiempos de paz. Los efectos de las nuevas tecnologías en la transformación digital promueven comportamientos de vida o muerte; y su negocio, como usted lo conoce, puede simplemente dejar de existir. En ese caso, ese comportamiento es típico en tiempos de guerra.

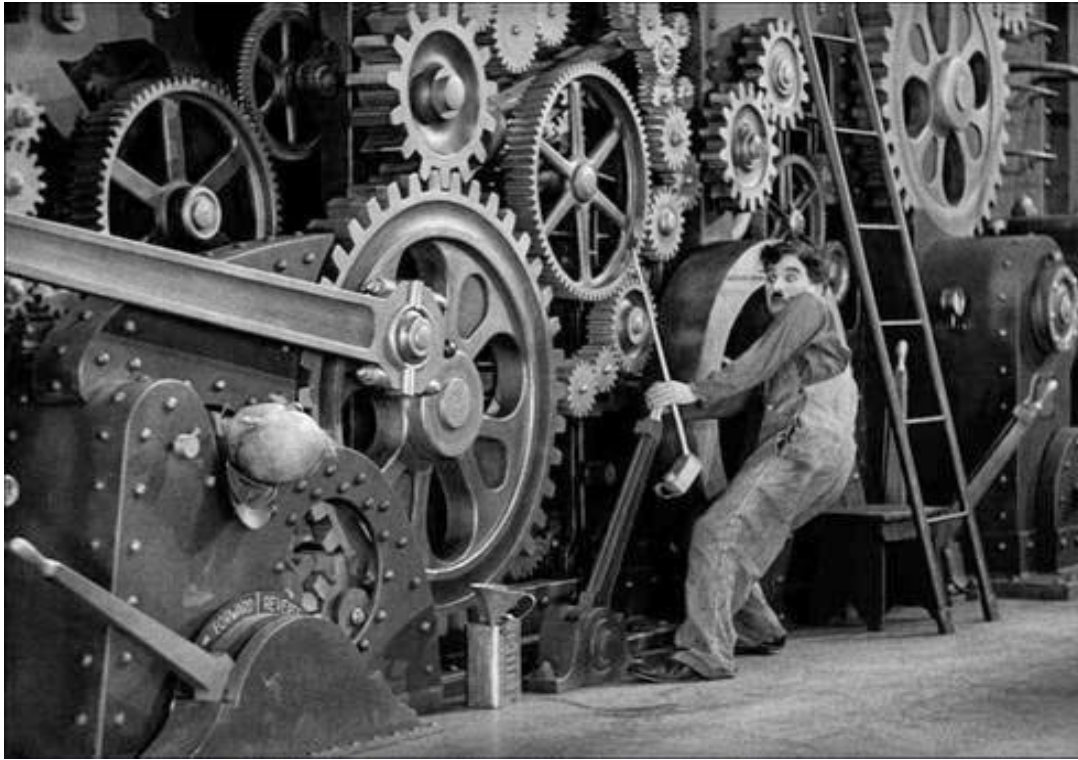
Hace algunos 30 años vengo trabajando con la medición de producción de software, en especial de unidades de producto por medio del análisis de puntos de función y, más reciente también con SNAP. Normalmente, esto lo realizo con el propósito de relacionar los resultados de esa medición con el esfuerzo y costo. El resultado me permite planear, prescribir o evaluar el desempeño en la dimensión de la eficiencia, aun cuando se no saben los detalles del diseño o implementación del producto.

Son aplicaciones que van desde la estructura de un portafolio de proyectos para períodos que van desde cinco años hasta la auditoría de entregas de fábricas de software en el contexto de contratos corporativos públicos y privados. Si nos detenemos a pensar, percibimos que todas esas acciones están vinculadas a la dimensión de la eficiencia de los resultados, en esencia. Ellas, están relacionadas a potencializar el menor uso de recursos en la producción de máximos resultados; o mejor, unidades de producto. Hago esta corrección porque cantidades de software no implican tener un impacto en los resultados, que es la dimensión de la efectividad en la gestión de desempeño.

Lo que verificamos a lo largo de los últimos 20 años fue el sacrificio de la efectividad - al lado del impacto en los resultados - en función de la búsqueda por la eficiencia operacional. Uno de los motivos es la dificultad en medir la contribución de las partes evaluadas individualmente en la dimensión que mide el impacto de los resultados. En esa búsqueda por la eficiencia operacional - y también por la alineación de los desarrolladores de forma que la administración se torne más independiente de ellos - procesos de fábrica fueron introducidos en la producción de software, que comparte muchos más factores con la artesanía que con la ingeniería. El resultado es la demora de hasta un año para modificar el nombre de una etiqueta en un botón.

¿En tiempos de guerra es posible tener ese tiempo de espera? ¿Cuánto vale “desperdiciar” para obtenerlo más rápido? En mi percepción sobre el estado de las cosas hoy en día es que existe un reflujó, comparándose a un flujo en los último 20 años, sobre la importancia de procesos, métricas e indicadores. Las métricas pasan a ser empíricas y subjetivas de forma que sea imposible auditar. ¿Cómo alguien del negocio audita un story point? El propio término “historia de usuario” varía de lugar en lugar, describiendo desde todo un flujo operacional, hasta una actividad de proyecto tratada, equivocadamente, como un requisito de producto. Nadie se preocupa con eso Desde que funcione. Y mismo que cueste mucho más de lo que podría costar.

Mi propósito no es discutir méritos o deméritos desde mi percepción de cómo las organizaciones se han comportado delante de la transformación digital. Mi propósito es compartir la visión de cómo en este contexto la medición funcional (como los estándares IFPUG o COSMIC) pueden contribuir.



Charles Chaplin, *Tiempos Modernos* 1936

En una óptica *lean*, todo lo que no esté agregando valor al producto o servicio debe ser eliminado del proceso. Preguntando a algunos gerentes sobre donde ellos estarían dispuestos a pagar hasta 1% del costo actual del desarrollo para obtener un mejor resultado, el 100% de ellos respondió: PLAZO.

Por ello, el uso de las métricas funcionales no debería ser usados en la granularidad de un *sprint*; usando la terminología de SCRUM para un ciclo corto de desarrollo entre dos a cuatro semanas. Confieso que, en este nivel de granularidad, no veo la menor necesidad de una unidad de producto, sea cual fuera. Si el desarrollador no consigue estimar de manera directa un trabajo puntual de hasta una semana, entonces hay un problema de gestión, cuya solución no son las métricas de software.

Mi recomendación es que la medición de unidades de producto sea aplicada al nivel de una nueva *release* del producto. Antiguamente, yo también citaba la granularidad del proyecto, pero hoy observo que, en el contexto descrito, el paradigma del proyecto debería ser abandonado y, en su lugar, adoptado la lógica de un producto vivo, que evoluciona continua y orgánicamente a lo largo del tiempo y conforme hay ciclos de pruebas, *feedback* y aprendizaje por la comunidad usuaria.

Regresando a la cuestión de valor, lo que se mide, se promueve. Considerando, que el plazo sea la dimensión de mayor valor, nada mejor que relacionar la cantidad de funcionalidades con el plazo de la *release*. Esta cantidad puede ser usada directamente o utilizar un factor de aproximación con puntos de función para poder apalancar la comparación de los resultados, por ejemplo, cada 01 funcionalidad equivale en promedio a 06 PF. El plazo de *release* puede ser expresado en días corridos, porque es más fácil de obtener. La métrica resultante cumple el papel de un *cycle time* a nivel de un *release*, transitable de planeación y monitoreo por elementos externos del equipo de desarrollo.

Si usted tiene problemas con la gestión del desempeño en el escenario que describimos, FATTO cuenta con soluciones creativas para ayudarlo a definir una solución y operar las actividades necesarias para que esta sea implementada.