

LA GESTIÓN DE RIESGOS.

En los dominios de los marcos de trabajo ágiles.

No cabe duda que los valores y principios de la agilidad han impulsado una nueva forma para abordar el desarrollo de productos y servicios, siendo necesario replantear la forma de abordar la gestión de riesgos dentro de los marcos de trabajo basado en enfoques ágiles.

Cabe recordar que en el estándar PMBook se establece un conjunto de procesos que permiten garantizar la gestión de los riesgos dentro del gobierno de los proyectos, los cuales siguen siendo válidos en el ámbito de las metodologías tradicionales. Pero su aplicación en el ámbito de los enfoques ágiles requeriría de ciertas adecuaciones, dada la dinámica de los ciclos cortos que se establecen para lograr entregar valor en el menor tiempo posible.

No está en discusión los beneficios y la utilidad de las prácticas ágiles, las cuales cada vez ganan más terreno en diversas industrias, dado que facilitan el proceso de adaptación de las empresas para dar respuesta rápida a los cambios y necesidades del mercado. Pero resulta interesante analizar cómo se aborda la gestión de riesgos en el ámbito de los proyectos con enfoque de trabajo ágiles.

Se debe tener presente que *“el mayor riesgo es no asumir ningún riesgo. En un mundo que cambia realmente rápido, la única estrategia en la que el fracaso está garantizado es no asumir riesgos”* - Mark Zuckerberg

Lo señalado en dicha frase refuerza y pone de manifiesto una de las premisas básicas en la gestión de los proyectos. *“No existen proyectos sin riesgos”*, independientemente del marco de trabajo que se utilice para ejecutarlos.

En tal sentido, parte de la lógica de los enfoques ágiles busca precisamente el poder mitigar ciertos riesgos habituales que estaban presentes en la ejecución de los proyectos basados en enfoques predictivos. De tal manera que su propio funcionamiento aborda su mitigación, aumentando y favoreciendo las probabilidades de finalizar con éxito los proyectos.

A manera de referencia en la imagen N°1, se visualizan algunas de las categorías de riesgos que los marcos de trabajo ágiles cubren dentro de su esquema de funcionamiento para clarificar lo señalado en el texto anterior.

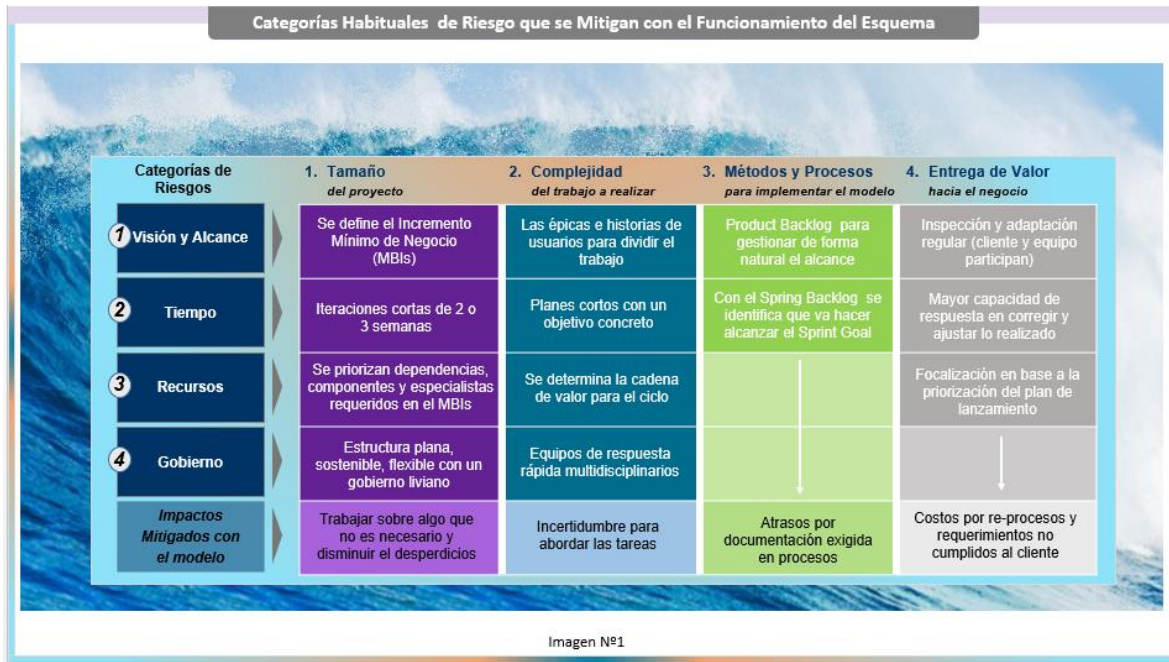


Imagen Nº1

Es de anotar que el mismo funcionamiento de los esquemas ágiles. Permite desarrollar un ritmo sostenido de sesiones de trabajo colaborativo entre las áreas de negocio y el equipo del proyecto, mitigando de forma natural muchos de los riesgos habituales (tal como se indica en la Imagen Nº1)

No obstante pueden surgir otros tipos de riesgos que no sean mitigados a través del framework ágil; los cuales estarían asociados a las historias de usuario y/o a las entregas específicas. Siendo necesario que el equipo del proyecto sea responsable de abordar dicha gestión dentro de la ejecución del ciclo en curso.

Por tanto resulta valido que se usen técnicas y herramientas en el ámbito de la gestión diaria (en línea con los eventos que se utilizan para la coordinación del trabajo de los equipos) que les permita abordar la identificación y mitigación de este tipo de riesgos con un esquema sencillo.

Es decir que en la medida que surjan situaciones que pueden convertirse en riesgos, el equipo es el responsable de abordar su gestión específica, haciendo uso de algunas de las siguientes técnicas y/o herramientas;

- Ranking de Riesgos donde se identifican y ponderan los riesgos en un ranking de 0 a 10 en cada iteración, y luego se definen acciones que permitan mitigarlos en orden de criticidad.
- Spikes: que tienen como propósito desarrollarse como una historia de usuario para recopilar información que permita precisar las estimaciones y reducir la incertidumbre de lo que se tiene que hacer.
- Tablero de control de riesgos. En el que de forma visual se realiza un ejercicio de identificación, clasificación por categorías de los riesgos, para luego evaluarlos de forma detallada y establecer la causa raíz sobre la cual hay que definir acciones de mitigación.
- Usando el ciclo propuesto por Scrum, en el que se establece el siguiente orden de acciones; identificar, evaluar, priorizar, mitigar y comunicar.
- La matriz ROAM, es una técnica que permite categorizar los riesgos en base a sus cuatro cuadrantes. R de Resolved, que no representa riesgo por tanto es eliminado. O de Owned, que una persona del equipo asume actuar sobre él. A de Accepted, que es aceptado por equipo. M de Mitigated, a través de planes de acción para disminuir su impacto.
- Entre otras...

Igualmente es importante tener en consideración que los proyectos se desarrollan en un contexto mucho mayor que es la organización, en la que establece un nivel de tolerancia al riesgo en función de ciertas variables tales como; rentabilidad esperada vs el capital a invertir, por dar un ejemplo. Que se traduce en un perfil de riesgo al cual se deben alinear todas las iniciativas de la empresa y es un elemento a tener en consideración para la toma de decisiones.

La propuesta es que se generen las dinámicas de trabajo necesarias para abordar la gestión de riesgo, alineada al nivel de madurez y capacidad de los equipos para adherirse a dichas prácticas. Entendiendo que las mismas apuntan a lograr mejores resultados en la gestión integral de los proyectos más allá del enfoque metodológico utilizado.

En la imagen N°2 se plantea un esquema de abordaje para implementar el modelo.

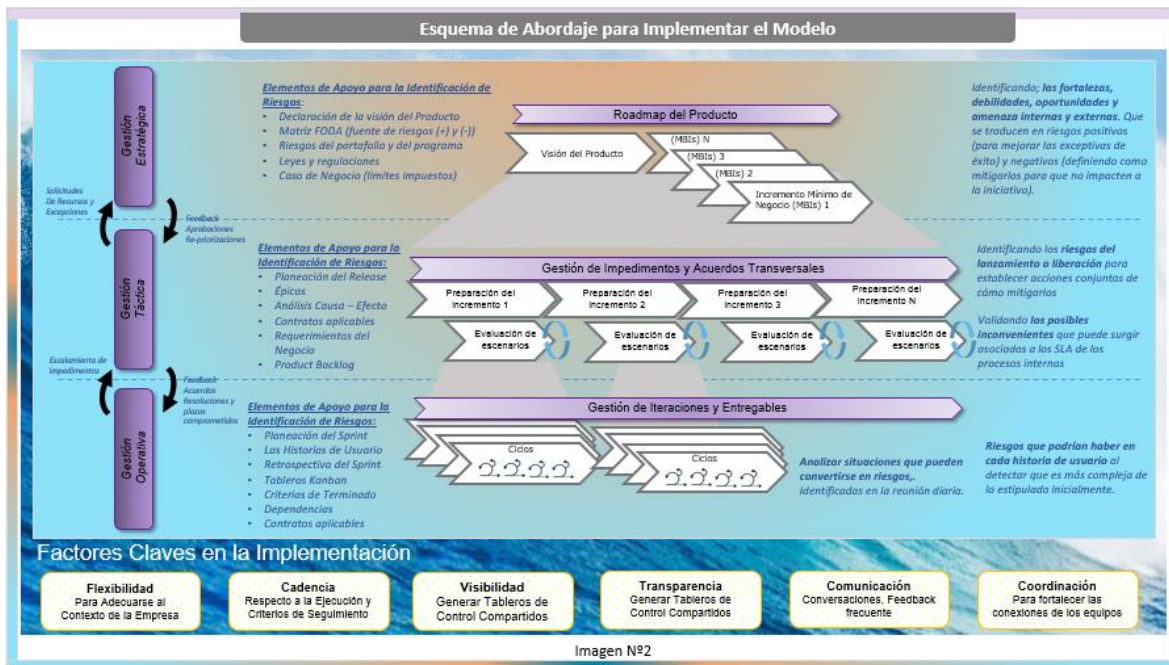


Imagen N°2

Por último, es igualmente relevante establecer sinergias con las unidades responsables del negocio y en línea con ello considerar un tema poco abordado referente la transición de los riesgos a la operación (colocar allí link). Que hace referencia a riesgos que si bien, fueron controlados en el ámbito del proyecto, trascienden a su etapa de cierre y deben ser aceptados como parte de las características del servicio y/o las vulnerabilidades del producto desarrollado que se deben monitorear.

En resumen, los enfoques ágiles llegaron para quedarse, puesto que al analizar los antecedentes se puede deducir que su evolución ha sido consistente y estructurada. Por tanto, la invitación, es que se busque desarrollar soluciones acordes al contexto del negocio y su nivel de madurez para implementar dichas prácticas de forma incremental que apunten a generar beneficios al negocio en el menor tiempo posible.



Especialista en gestión corporativa de proyectos y PMO. Con amplia experiencia en el desarrollo e implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios. siendo responsable de establecer; los procesos, herramientas y marcos metodológicos para la gestión integral de portafolio de iniciativas. Además de experiencia en asesoramiento estratégico a empresas; Retail, TELCO y Financieras para el rediseño de los procesos críticos con el fin de definir planes de mejora alineados a sus objetivos de negocio.

Alexander Guerrero Pinedo – PMP

Consultor OPM | Organizational Project Management