

# SG<sup>®</sup>

**Software Guru** CONOCIMIENTO EN PRÁCTICA  
Año 02 No.06 • Noviembre-Diciembre 2006 • [www.softwareguru.com.mx](http://www.softwareguru.com.mx)

- Spring y JMS
- Confiabilidad del Software
- SOA y Gobernabilidad

[ ENTREVISTA ]

**Tim Lister**

Gurú en Administración  
de Riesgos

**ESPECIAL**  
Congreso SG'06

**CASOS DE  
PRUEBA**

## Software Testing

**Arte, ciencia y algo más**

México, \$65.00



7 506020 702182

Noticias • Eventos • Fundamentos • UML • Infraestructura • Reflexiones

[ Tutorial ]  
VS Team System



# Tim Lister

## Administrando Riesgos con Pericia

Uno de los conferencistas magistrales del congreso SG'o6 fue Tim Lister, Director del Consejo de Negocios y TI de Cutter Consortium, donde dirige la práctica de Administración de Riesgos. Tim es uno de los consultores más reconocidos a nivel mundial en administración de riesgos, así que aprovechamos la oportunidad para platicar con él y compartir con ustedes esta entrevista.

### ¿Cuál es el estado actual de la práctica de administración de riesgos en el desarrollo de software?

Los fundamentos teóricos de esta práctica fueron establecidos hace cerca de 20 años, con el trabajo de personas como Robert Charette y Barry Boehm. Sin embargo, la implantación de esto ha sido muy lenta. El porcentaje de organizaciones que hace una administración de riesgos que podríamos llamar “decente”, es muy pequeño. Muchas organizaciones no hacen nada de administración de riesgos, mientras que otras identifican los riesgos, y luego continúan como si nada. Identificar los riesgos es sólo el primer paso, lo que importa son las acciones que tomas para mitigar esos riesgos.

Creo que administrar riesgos es la función más importante de un administrador de proyectos. Porque si no estás administrando riesgos, entonces, ¿qué estás administrando? La respuesta es: las cosas fáciles; las cosas que ya sabes que hay que hacer. Y lo único que necesitas para hacerlo, es gente capaz de hacer las actividades que le asignas. En cambio, al administrar riesgos, estás hablando de decisiones más difíciles, porque no sabes si es un problema que se presentará o no, y realmente no puedes probar que estás en lo correcto cuando decides hacer algo.

### ¿Crees que esta práctica se encuentra más avanzada en algunas regiones del mundo?

Lo que yo he visto, es que por lo general en Europa se hace una mejor administración de riesgos que en otras regiones del mundo. Una de las razones para esto, es que en Estados Unidos es común encontrarse con la actitud del tipo cowboy: “Si pusimos un hombre en la luna, entonces por supuesto que podemos hacer este software. Y no me digas que hay riesgos, claro que los hay, la vida tiene riesgos. Si algo sucede, pues ya veremos cómo lidiar con ello en su momento”.

### ¿Qué podemos hacer para hablar con los clientes sobre riesgos?

Lo que yo recomiendo al respecto es que, en lugar de hablar de riesgos, se hable sobre supuestos y dependencias. Por ejemplo, “estamos asumiendo que esto es así, pero en caso de no ser así, tenemos que considerar formas alternativas de resolverlo”, o también puede ser algo como “dependemos de que este otro grupo realice dichas actividades en determinados tiempos, pero si no lo hacen, entonces estaremos en problemas”. Es curioso, pero la mayoría de los clientes no se molestan si les hablas sobre los supuestos y dependencias en los que basas un proyecto. Pero en cambio, si dices “tenemos estos 14 riesgos”, entonces dicen: “eso es tu problema, para eso te contraté”.

### ¿Consideras que la edad o experiencia de una persona tiene influencia en su conciencia de los riesgos?

Creo que sí tiene un poco de influencia. Cuando inicias tu carrera en el software, tarde o temprano te toca participar en un proyecto donde todos dieron su mejor esfuerzo, pero el proyecto fue un fracaso. Y esto fue porque no se administraron los riesgos correctamente. Yo estoy convencido de que los eventos que causan problemas a los proyectos, siempre son predecibles. En mis más de 30 años como consultor, nunca me he encontrado con un proyecto con mala suerte, donde de pronto salió un rayo del cielo azul y lo arruinó. En resumen, no creo que necesites tener 20 ó 30 años de experiencia para estar consciente de los riesgos, pero sí ayuda haber estado tal vez unos 5 años en proyectos, para darte cuenta de que las cosas malas pueden suceder. De hecho, siempre suceden, y hay que lidiar con ellas antes de que se conviertan en problemas que pongan en riesgo el éxito del proyecto.

### En nuestra industria se da mucho el caso de buenos desarrolladores que se hacen gerentes de proyectos para mejorar su sueldo, ¿cuál es tu opinión al respecto?

Desgraciadamente, es común que en las organizaciones tengan mayor compensación y prestigio los administradores que el personal técnico. Es muy difícil encontrar a un buen desarrollador que también sea un buen administrador de proyectos. Son roles muy diferentes, que requieren habilidades muy diferentes. Cuando eres un desarrollador, no tienes que quedar bien con nadie. Estas construyendo código a tu estándar de calidad, haces las cosas como tú crees que están bien, lidias con cosas absolutas. En cambio, cuando eres un gerente, todo es compromiso. Nunca tienes los recursos que quisieras ni el tiempo que quisieras. Tienes que lidiar con todas estas personas, y algunas de ellas ni siquiera te agradan. Básicamente, eres un político.

Creo que en las organizaciones donde el negocio central es hacer software (ya sea comercial o para terceros), se entiende cada vez más y más, que el personal técnico es igual o hasta más importante que los gerentes, y se crean caminos para que esta gente sea compensada adecuadamente. Por ejemplo, uno de mis clientes tiene un rol que se llama “Consultor Interno”, y de hecho hay una persona que tiene el título de Consultor Interno Senior, y este hombre es un genio. Su labor es resolver los problemas técnicos. Y no tiene a nadie asignado a su cargo, pero tiene el mismo sueldo que los altos gerentes en esa empresa.

Otro caso que se da a menudo, es el del buen desarrollador que intenta ser gerente, pero ya que está ahí, se da cuenta que no le gusta –y por lo tanto, no es bueno, ya que por definición no haces bien un trabajo que no te gusta–, pero desgraciadamente no hay una forma aceptable de que esta persona pueda regresar a su rol anterior. Así que tiene que cambiar de empresa, para poder regresar a un rol técnico. Ojalá y en las organizaciones hubiera alguna forma de que estas personas pudieran “probar” ser gerentes, algo así como un periodo de prueba, en el que si las cosas no salen bien, o a la persona no le gusta, entonces pudiera regresar a su rol anterior, y no habría resentimientos.

### ¿Cómo se desarrolla profesionalmente un gerente de proyectos? ¿Qué, y cómo debe ir aprendiendo durante su carrera?

Bueno, pues está el PMBoK, pero eso sólo son los fundamentos. El conocimiento importante de la administración de proyectos está en la práctica. Es la escuela de los golpes, aprendes por experiencia, al ser golpeado por el mundo.

Por otro lado, la vida del gerente de proyectos es solitaria, ¿alguna vez han pensado en eso? Por ejemplo, en los equipos siempre hay varios desarrolladores, y platican sobre lo que están haciendo, y cuando uno se atora en algo, es posible que los demás lo ayuden. En cambio, en los proyectos sólo hay un gerente de proyectos, y no tiene nadie con quien compartir sus dudas, o que lo pueda asesorar. Puede haber otros gerentes en la organización, pero ellos tienen las manos llenas con sus proyectos, y no conocen o entienden tu proyecto, así que en el mejor de los casos puedes hablar con ellos y tendrán simpatía por tí, pero realmente no pueden ayudarte.

Así que la mejor forma, de hacerse mejor, es con la experiencia. Empiezas con proyectos pequeños y sencillos, y vas avanzando hacia proyectos más grandes y complejos. La buena noticia es que la dinámica del mundo hace que siempre haya proyectos interesantes y retadores, y eso es lo que motiva a un buen gerente de proyectos.