

VIABILIDAD DE RIESGO



Diego Antonio Sierra Garavito

*Economista, Especialista en Evaluación y Desarrollo de Proyectos. Instructor SENA, Asesor de Proyectos de la División de Aviación del Ejército Nacional de Colombia. Docente del programa de Administración de Empresas. Universidad Santo Tomás, Unicafam y Universidad Agustiniana.
email: diegoantonios@yahoo.com*

Introducción

Un riesgo en un proyecto es un suceso o condición incierta que cuando ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre algún objetivo del proyecto y se debe tener en cuenta que tanto el tamaño como la complejidad del proyecto incrementan los riesgos y que es frecuente que se comporten como los icebergs. La presencia de riesgo es algo inevitable en todos los proyectos, sin embargo, lo importante en la Gerencia de Riesgo (representa el impacto potencial ya sea negativo o positivo que pueden afectar el alcance del proyecto), es identificarlos, valorarlos y darle la respuesta más conveniente en el menor tiempo posible a cada uno de ellos; este proceso envuelve la identificación de activi-

dades, según su naturaLos resultados de un proyecto son producto de muchos factores, incluyendo aquellos que no son predecibles y sobre los cuales los gerentes de proyecto tienen poco control como indica Hillson “La presencia de riesgo crea sorpresas durante todo el ciclo de vida del proyecto, que afecta a todo, desde la viabilidad técnica a los costos, la sincronización del mercado, el rendimiento financiero y los objetivos estratégicos (Hillson, 1999; Loch, Solt, y Bailey, 2008; Thieme, Song, y Shin, 2003)”. Los riesgos debido a su incidencia tienen una clara influencia sobre los objetivos del proyecto, lo que genera incertidumbre en su gestión; sin embargo, los proyectos han evolucionado la forma en como identifican los riesgos, haciendo uso de sofisticados sistemas de software o destinando un grupo especial para la identificación de los mismos; aunque, el problema que tienen los riesgos es que no se identifica como mitigarlos, por ello es vital que por poco importantes que sean los riesgos, estos deben

ser valorados y cuantificados para que no tengan afectación en el objetivo del proyecto.

Es recomendable que los proyectos tengan un plan de gestión de los riesgos, para establecer los procesos que reduzcan su probabilidad de ocurrencia y aminorar su impacto, las empresas como sus gerentes deben especificar las condiciones a cumplir por los proyectos para que sea obligatoria la redacción de dicho plan, así como la extensión a los stakeholders que participen en el proyecto, según la metodología se trata de establecer los siguientes pasos: 1. Identificar los riesgos, 2. Evaluar los riesgos, 3. Establecer los planes de respuesta a los riesgos, 4. Monitorización, seguimiento y control de los riesgos, 5. Revisión del Plan de gestión de los riesgos y por último se debe establecer las lecciones aprendidas. Es importante para una

organización hacerse cargo de afrontar cada uno de los riesgos, documentarlos y asignar las responsabilidades a cada miembro que participe en el proyecto, teniendo en cuenta que las organizaciones son distintas y pueden establecer el plan de gestión desde punto de vista diferente, esto debido al nivel de madurez que tenga la compañía en la realización de un proyecto.

Investigación

Según el Project Management Journal en su artículo "MANAGING RISKS IN COMPLEX PROJECTS los ejemplos incluyen el análisis de la ruta crítica, seguimiento de presupuestos, análisis de valor ganado, control de configuración, matrices de impacto del riesgo, la prioridad gráficos, de intercambio de ideas, grupos de enfoque, bases de datos en línea para la categorización y clasificación de riesgos, y sofisticado" (Thamhain, 2013) los riesgos tienen clases de incertidumbre absoluta, probabilidad objetiva y secuenciales; los gerentes de proyectos actúan en base a datos y cifras que tengan un contenido; si se habla de incertidumbre absoluta, se podría poner un escenario deportivo, por ejemplo ¿Quién ganaría el próximo campeonato de fútbol del mundo que se realizará en Rusia?, para este caso se tendría la incertidumbre absoluta, lo

único claro para realizar ese proyecto es la ubicación geográfica. Si habláramos de una incertidumbre objetiva podría poner como ejemplo el pronóstico del clima, aunque se puede a través de diferentes medios establecer si llueve o hay un tiempo nublado, siempre hay un grado de incertidumbre que no se dé el evento, esto podría ser el ejemplo más claro para hablar de incertidumbre objetiva si ese fuere el caso y para establecer un claro ejemplo de incertidumbre secuencial hay herramientas disímiles que pueden establecer la factibilidad de un riesgo como los arboles de decisión.

Los arboles de decisión son una técnica que permite analizar la toma de decisiones basado en el uso de unos resultados y probabilidades asociadas al mismo, en general las diferencias entre el mundo real y el entorno previsto se da por el análisis de la gestión de riesgos. Si tomamos el PMBOK los riesgos se clasifican en seis grandes procesos que como manual de buenas prácticas tiene procesos de entrada, herramientas y técnicas y procesos de salida los cuales deben interactuar entre sí el primer paso según el PMBOK¹ (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) es:



1. Planificar la Gestión del riesgo: en dicho proceso se decide la forma como enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

2. Identificación de Riesgos: Consiste en determinar los posibles eventos de riesgos que pueden afectar al proyecto, y la documentación de sus características, normalmente comienza desde que inicia el ciclo de vida del proyecto hasta que empieza la ejecución.

3. Evaluación del Riesgo: En esta evaluación se puede dar el proceso de análisis cuantitativo y cualitativo.

4. Planificar la respuesta de los riesgos: Se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

5. Controlar los riesgos: Una vez identificados los riesgos del proyecto, es necesario realizar un seguimiento a estos, además de supervisarlos, los riesgos son residuales; identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto que tiene como objetivo asegurar la ejecución del plan de respuesta y evaluar la efectividad del plan.

Los riesgos del proyecto son diferentes al riesgo global del mismo, para ello existen diferentes métodos para la identificación, uno de los casos que se pueden dar en los proyectos son el riesgo de forma individual, cualquier miembro de la organización puede detectar la existencia de un riesgo en el proyecto, también se pueden determinar a través de reuniones del proyecto, identificar a través de la revisión de una situación según las áreas de conocimiento de los miembros del equipo y la comparación entre la previsión y la realidad, sin embargo los riesgos en este tipo de situaciones suelen avisar de su llegada por lo que el trabajo en grupo es vital para que los mismos no se produzcan.

Otra forma de identificar los posibles riesgos es a través del sistema de lecciones aprendidas de la empresa, este debe ser consultado a profundidad para que el proyecto tenga un buen control y con ello mejorar la percepción del gerente del proyecto para

que detecte de manera oportuna si se va a presentar algún riesgo. La otra forma de identificar los riesgos es por proyectos análogos: recopilación de información del riesgo de un proyecto que se puede presentar en otro proyecto con algunas características particulares que lo hacen similar en su contexto.



En la parte de la identificación de riesgos en proyectos estatales, estos riesgos se dan a través de los diferentes procesos contractuales que se celebran para obtener bienes y servicios para funcionamiento del estado y se presentan en las etapas de planeación, selección, contratación y ejecución, los riesgos tienen un marco reglamentario a través del CONPES 3714 del 2011 “del riesgo previsible en el marco de la política de contratación pública (CONPES, 2011)” que establece varios riesgos como lo son; riesgos económicos, riesgos sociales y políticos, riesgos operacionales, riesgos financieros, riesgos regulatorios, riesgos de la naturaleza, riesgos ambientales y riesgos tecnológicos aunque se ven reducidos a una simple tabla los riesgos se magnifican en este tipo de proyectos por la falta de experiencia de los gerentes de proyecto dado que el estado no tiene una metodología para los diferentes proyectos debido a que esto se dan por la apreciación de los diferentes asesores que tienen las diferentes entidades públicas. Los riesgos no son nada nuevo de su gestión y la administración de un buen portafolio puede estable-

cer la salud económica de una organización.

Según (Raz, Shenhar, A.J, D & Dvir, 2002). “las organizaciones operan en mercados sumamente dinámicos a las nuevas y cambiantes presiones de la competencia y las necesidades de los clientes, sino que a menudo aplican las prácticas de gestión de los riesgos en la expectativa de hacer frente a los desafíos que surgen de un entorno rápidamente cambiante” (Teller, 2013) refiriendo por Juliane Teller, lo importante de su papel es que se debe manejar los riesgos como una cartera o cartera de riesgo, donde se deben abarcar las directrices para generar una buena supervisión en los proyectos.

través de herramientas sencillas de manejo diario para cualquier organización, como puede ser la relación causa-efecto tomado del modelo de calidad de Ishikawa, la matriz DOFA, las listas de verificación. Lo importante es que las organizaciones trabajen, ya no en la identificación en lo que ya son expertas, sino en el manejo y control y mitigación de los mismos, por tanto se debe siempre hacer el plan de mitigación y adaptarlo al sistema de la organización y plantear alternativas que pueden ser: evitarlos, transferirlos, compartirlos; como todo proceso, una empresa debe generar un indicador para poder hacer seguimiento y control a estos posibles riesgos, lo mejor para toda organización independientemente de su carácter ya sea (público o privado), es generar las lecciones aprendidas y es fundamental hacer transparente la información para que los grupos de proyectos aprendan de errores, ya sea por analogía o que se dé por la realización de un nuevo proyecto.

Conclusiones

Según los diferentes artículos que pude leer y los diferentes libros que hablan sobre gerencia de proyecto los riesgos son inevitables en un proyecto, lo ideal es que nunca ocurran en un proyecto pero son inherentes al mismo, las organizaciones tanto públicas como privadas han mejorado en la identificación de los mismos, sin embargo, su error más frecuente es que nunca generan un plan de acción o mitigación y no establecen un seguimiento para minimizar que los riesgos se puedan materializar en un proyecto.

Lo que se habla de riesgo en los diferentes proyectos, es que se debe seguir una metodología, que hay software para hacer análisis de confiabilidad, pero los riesgos tienen un grado de incertidumbre que según la madurez de las organizaciones, éstas han podido disminuir la materialización de los mismos, las herramientas según los riesgos y las características de los proyectos tienen formas de mitigación a

Referencias bibliográficas

CONPES. (2011). Del riesgo previsible en el marco de la política de contratación pública. En c. N. Social, CONPES 3714 (pág. 13 a 22). Bogotá: DNP.

Project Management Institute. (2013). Project management body of knowledge. Pensilvania: PMI.

Teller, J. (2013). Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process and Culture. *Project Management Journal*, 36-51.

Thamhain, H. (2013). Managing Risks in Complex Projects. *Project Management Journal*, 21.