Gestión de riesgos del proyecto

Pablo Lledó

Gestión de riesgos del proyecto

Al controlar las situaciones adversas, se puede decidir cuáles escenarios complejos aceptar y cuáles no. No hay que permitir que los riesgos se adueñen de nuestro proyecto, para lo cual hay que anticiparse a través de una buena planificación y control sistemático de los mismos.

Todos los proyectos y negocios, sin excepción alguna, tienen implícitos algún tipo de riesgo. Esto es válido tanto para los pequeños proyectos, la organización de un cumpleaños o para proyectos millonarios, como la construcción de un túnel sub-fluvial o un cohete espacial.

Todo proyecto tiene riesgos.

En los últimos años se llevaron a cabo proyectos que terminaron costando más del doble de lo presupuestado, abrieron un par de años más tarde de lo previsto, no cumplieron con los objetivos esperados o terminaron con resultados negativos, entre otras cosas.

Como consecuencia de estos fracasos de proyectos, los gobiernos, inversores y prestamistas se han vuelto extremadamente reacios a aceptar riesgos o participar en este tipo de emprendimientos.

¿Se pueden eliminar todos los riesgos?

La causa del fracaso de estos proyectos no tiene relación con el tamaño de los mismos. Un simple proyecto como la organización de un cumpleaños puede ser tan riesgoso como un proyecto mucho más grande. Sin embargo, las consecuencias de una falla o fracaso en los proyectos pequeños pueden ser insignificantes en comparación con los costos catastróficos de un gran proyecto, como ocurrió en la explosión de la central atómica en Chernobyl.

En la práctica, es imposible evitar todos los riesgos asociados a un proyecto. A lo sumo, estos riesgos pueden reducirse aplicando técnicas eficientes de administración de riesgos o pueden transferirse en parte como en el caso particular de los seguros o la tercerización de servicios.

Sin embargo, por más que el riesgo se reduzca o se transfiera siempre seguirán existiendo riesgos residuales inevitables. Por ejemplo, si hemos tercerizado una obra a un contratista, puede ocurrir que el mismo caiga en quiebra y no termine la obra para la cual había sido contratado.

Pablo Lledó

Minimización de riesgos

La clave del éxito en los proyectos no consiste en ignorar los riesgos o estar plenamente pendientes de ellos, sino en analizarlos y controlarlos de manera efectiva.

El análisis de riesgo descubre nuevas oportunidades.

Una de las mayores ventajas del análisis y control del riesgo es que permite descubrir oportunidades de proyectos que de otra forma no se llevarían a cabo por ser considerados, a priori, demasiado riesgosos.

Además, una eficiente administración del riesgo permitirá minimizar los peligros adversos dentro de los límites prácticos y económicos permitidos. Por ejemplo, si en el análisis de riesgo se detecta que un posible corte de luz puede disminuir significativamente las ventas de una empresa, puede justificarse la compra de un equipo electrógeno para utilizar en caso de emergencia.

¿Por qué es necesario administrar el riesgo?

La administración del riesgo es necesaria para lograr los resultados explícitos que figuran en el plan del proyecto. Existen hechos que suelen ocurrir a lo largo del ciclo de vida de un proyecto que pueden afectar seriamente los resultados de un proyecto, como los cambios en el contexto externo (legal, económico, financiero y político) o los cambios en el contexto interno (pobres prácticas de administración de proyectos). Por ende, es muy importante administrar los riesgos para minimizar los efectos de estas contingencias desfavorables.

En la práctica, gran parte de los riesgos del proyecto están relacionados con los cambios de agenda y desvíos presupuestarios que ocurren una vez que se está ejecutando el mismo. El administrador del proyecto puede reformular rápidamente el plan del proyecto en función de estos desvíos de agenda y costos. Sin embargo, muchas veces se olvida de que estos cambios de planes también van a originar nuevos tipos de riesgos. Para evitar los posibles efectos negativos del riesgo al cambiar los planes del proyecto, es necesaria una metodología sistemática de administración del riesgo, de manera de alcanzar los resultados del proyecto.

La administración de riesgos del proyecto ayuda a identificar las prácticas más efectivas para lograr la consecución de los objetivos globales del proyecto.

Gestión de riesgos del proyecto

¿Qué es la administración del riesgo?

No todos los proyectos requieren de un enfoque formal de administración de riesgo, pero la administración de riesgo debe convertirse en un proceso sistemático aplicado de una manera disciplinada para obtener el máximo beneficio.

La administración de riesgo es el proceso sistemático de planificar, identificar, analizar, responder y controlar los riesgos del proyecto. Este proceso trata de maximizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos positivos y minimizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos adversos.

Si bien muchos administradores de proyectos utilizan un razonamiento intuitivo como punto de partida para el proceso de toma de decisiones, el administrador del riesgo mira más allá, evaluando el nivel de riesgo y los efectos que puede tener el mismo sobre el progreso del proyecto.

Procesos de administración de riesgo

1. » **Planificación** del riesgo: se decide cómo se va a planificar la administración del riesgo en las distintas actividades del proyecto.
2. » **Identificación** del riesgo: se determinan cuáles riesgos podrían llegar a afectar al proyecto y se documentan las características de cada uno de ellos.
3. » **Análisis cualitativo** del riesgo: se evalúa el impacto y probabilidad de los riesgos identificados priorizando los mismos según su potencial impacto sobre el proyecto.
4. » **Análisis cuantitativo** del riesgo: se analiza numéricamente la probabilidad de cada riesgo y su consecuencia sobre los objetivos del proyecto.
5. » **Planeamiento de la respuesta** al riesgo: se desarrollan opciones y se determinan acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.
6. » **Monitoreo y control** del riesgo: se lleva a cabo el seguimiento de los riesgos identificados, se detectan aquellos riesgos residuales no identificados con anterioridad y se identifican nuevos riesgos.

En la práctica, estos procesos pueden superponerse e interactuar entre sí y con otras áreas de la administración de proyectos.

Para finalizar, recuerde siempre que es usted quien debe administrar los riesgos del proyecto, decidiendo cuáles acepta y cuáles no. No permita que los riesgos se adueñen de su proyecto y anticípese a ellos a través de una buena planificación y del control sistemático de los mismos.