



Gestión del Riesgo: cómo hacerla funcionar

© *Marzo de 2005, Dr David Hillson PMP FAPM*

david@risk-doctor.com

El proceso de gestionar riesgos no es difícil porque es simplemente un método estructurado de tratar con incertidumbre significativa. Sólo hay que decidir cuáles objetivos son arriesgados luego identificar incertidumbres que puedan afectar su realización. El próximo paso es priorizar riesgos identificados y decidir cómo responder, y luego ponerse en acción. Sin embargo, aunque es fácil describir este proceso, parece difícil hacerlo funcionar en la práctica. Y lo más difícil de todo es el último paso – la implementación.

Por alguna razón, parece que somos bien capaces de identificar y evaluar riesgos, y de elaborar respuestas apropiadas. Surgen las dificultades en torno a la cuestión de si ponemos nuestros planes en acción y si realmente implementamos las respuestas convenidas. ¿Por qué pasa esto?

Un problema común es la falta de tiempo o esfuerzos para la implementación de respuestas. Muchos somos tan ocupados con nuestras tareas de rutina que no nos queda ningún tiempo para hacer el trabajo adicional que tiene que ver con respuestas al riesgo. Pero si somos 'demasiados ocupados para gestionar riesgos', entonces somos 'demasiados ocupados'. Ya que los riesgos son por definición incertidumbres que si ocurriesen afectarían a nuestra capacidad de realizar nuestros objetivos, entonces abordarlos es imprescindible. Las respuestas al riesgo no son 'extras' sino son indispensables para realizar con éxito nuestros objetivos. Eliminar riesgos y capturar oportunidades deberían hacer parte de nuestro trabajo de rutina como intentamos maximizar las oportunidades de tener éxito. En cambio parece que creemos que las respuestas al riesgo son tareas adicionales que se cumplen si y cuando tengamos tiempo, y sólo después de que hayamos cumplido primero todo nuestro 'trabajo serio'. Muchos equipos de proyecto identifican y evalúan los riesgos, desarrollan planes de respuesta y escriben un informe de riesgo, luego 'archivan y olvidan'. Acciones no se implementan y el riesgo al que está expuesto el proyecto sigue igual. ¿Cómo podemos superar este obstáculo?

Una respuesta es de tratar respuestas convenidas como trabajo de rutina, con la misma prioridad que tareas planificadas. Los siguientes pasos podrían ayudar:

- Asegurar que cada respuesta al riesgo se define plenamente, con duración, coste, requisitos de recursos, interesado ('owner' en inglés), criterios de cumplir etcétera.
- Añadir una tarea adicional al plan de proyecto para cada respuesta convenida (aceptando que esto podría exigir también cambios en el presupuesto o plazo del proyecto).
- Monitorear el progreso de las tareas de responder al riesgo de la misma manera como para todas las otras tareas, incluido el exigir informes de interesados y evaluación en las reuniones de proyecto.

Si uno considera que las respuestas al riesgo tienen la misma importancia que otras tareas de proyecto, esto animará a la gente a implementarlas. Cuando los interesados en las repuestas se dan cuenta de que estas acciones son importantes para el éxito del proyecto, y que las respuestas al riesgo se tratarán como tareas legítimas de proyecto, entonces se les dará el mismo grado de atención y esfuerzo que a sus otras tareas. Al considerar las respuestas al riesgo como 'trabajo adicional, optativo, diferente', uno les está considerando como de segunda clase, algo aparte del 'trabajo serio'. Aceptando que son tareas válidas e indispensables que hacen una contribución significativa al realizar objetivos asegura que se tratarán con seriedad y se implementarán de hecho. Después de todo, identificar respuestas al riesgo pero no implementarlas es una pérdida de tiempo completa. Sólo cuando implementamos respuestas convenidas podemos cambiar el riesgo al que estamos expuestos y mejorar las posibilidades de alcanzar nuestros objetivos.