

ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Introducción

Para administrar el área de riesgos en los proyectos, es importante clarificar el concepto de riesgo, el cual es cualquier condición o evento incierto, que si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto. En ocasiones, riesgo es el resultado de la búsqueda del valor.

La administración del riesgo, comprende entonces, los procesos necesarios para aumentar el impacto de las oportunidades y disminuir el de las amenazas en el proyecto, con el fin de asegurar que se esté tomando el nivel adecuado de riesgo para lograr los objetivos estratégicos y garantizar la continuidad operativa del proyecto.

El Project manager en conjunto con el Sponsor, los involucrados clave y su equipo son los responsables de identificar los riesgos al lo largo del ciclo de vida del proyecto. Específicamente el project manager tendrá que facilitar la identificación de riesgos apoyado en expertos, así como desarrollar estrategias de respuesta para ellos, también deberá coordinar la evaluación de riesgos, actualizar el plan de riesgos y coordinar la implementación del plan de respuestas a los riesgos.

Hay seis procesos asociados con la administración de riesgos, cinco de planeacion y uno de control (Ver Mapa PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO - 09 Riesgo), estos procesos tienen que llevarse a cabo continuamente a lo largo del proyecto para actualizar los riesgos, las prioridades, las estrategias y los planes de respuesta a los mismos. (Ver MODELO DE RIESGO PROJECTCOACH- 09 Riesgo)

Para iniciar con la administración de riesgos es necesario revisar el One Page Plan del proyecto y analizar los supuestos y restricciones que tienen riesgos potenciales para el proyecto (Ver Herramienta ONE PAGE PLAN - 02 Alcance e Identificando Riesgos- Supuestos y Restricciones - 09 Riesgo)

Para hacer una identificación de riesgos efectiva, hay que considerar dos paradigmas que muchos project managers tienen:

- a. Un riesgo siempre es negativo, para romperlo, aplicar la herramienta (Ver Herramienta IDENTIFICANDO RIESGOS POSITIVOS Y NEGATIVOS - 09 Riesgo)
- b. Todos los problemas son riesgos, para romper este paradigma es necesaria la distinción de que los riesgos son eventos que no han sucedido; los problemas, en cambio, ya sucedieron y se recomienda registrarlos en un documento. (Ver Herramienta IDENTIFICANDO PROBLEMAS y Herramienta ISSUE LOG - 09 Riesgo)

Identificación de Riesgos

Para hacer una identificación de riesgos efectiva, hay que considerar dos paradigmas que muchos project managers tienen:

- c. Un riesgo siempre es negativo, para romperlo, aplicar la herramienta (Ver Herramienta IDENTIFICANDO RIESGOS POSITIVOS Y NEGATIVOS - 09 Riesgo)
- d. Todos los problemas son riesgos, para romper este paradigma es necesaria la distinción de que los riesgos son eventos que no han sucedido; los problemas, en cambio, ya sucedieron y se recomienda registrarlos en un documento. (Ver Herramienta IDENTIFICANDO PROBLEMAS y Herramienta ISSUE LOG - 09 Riesgo)

Además de las herramientas para romper estos paradigmas, hay otras técnicas para identificar riesgos, algunas son:

- Dimensiones de los riesgos (Ver Mapa DIMENSIONES DEL RIESGO y Herramienta IDENTIFICANDO RIESGOS-DIMENSIONES - 09 Riesgo)
- Riesgos por área (Ver Herramienta IDENTIFICANDO RIESGOS-ÁREAS - 09 Riesgo)
- Riesgos por Proceso o Ciclo de vida del proyecto (Ver Herramienta IDENTIFICANDO RIESGOS-PROCESO - 09 Riesgo)
- Peor escenario (Ver Herramienta IDENTIFICANDO RIESGOS-PEOR ESCENARIO - 09 Riesgo)
- FODA (Ver Herramienta IDENTIFICANDO RIESGOS-FODA EN PROYECTOS - 09 Riesgo)
- Entre otras.

Una vez aplicado las herramientas para identificar riesgos, hay que validar que se tenga la descripción correcta del riesgo y en qué contexto impacta al proyecto, utilizando la herramienta Inventario Final de Riesgos y Oportunidades. (Ver Herramienta INVENTARIO FINAL DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES - 09 Riesgo)

Análisis de Riesgos

El siguiente proceso consiste en analizar los riesgos considerando dos procesos:

- Análisis Cualitativo: El proceso de evaluar los riesgos con los criterios y escala seleccionados y acordados con el sponsor para priorizarlos.
- Análisis Cuantitativo: Proceso de evaluar los riesgos prioritarios de manera numérica con el objetivo de evaluar las respuestas al riesgo en términos de costo-beneficio.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Para llevar a cabo el análisis cualitativo se recomienda considerar los siguientes pasos:

1. Desarrollar un criterio de análisis.
2. Desarrollar una escala de evaluación. (Ver Mapas ESCALA DE EVALUACIÓN: IMPACTO, PROBABILIDAD, VULNERABILIDAD, VELOCIDAD - 09 Riesgo) con las siguientes recomendaciones:
 - Lograr un equilibrio entre simplicidad y claridad.
 - 3 variables no dan la suficiente claridad.
 - Más de 5 variables se vuelve muy complejo
 - Una escala del 1 al 5 es aceptada como una escala adecuada en la mayoría de los casos.

3. Registrar el análisis cualitativo en la herramienta (Ver Herramienta ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS - 09 Riesgo) y definir si es de alto, medio o bajo riesgo.
4. Priorizar los riesgos.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

Existen varias técnicas para evaluar cuantitativamente los riesgos las 2 más relevantes son:

- Análisis de escenarios (Ver Herramienta ANÁLISIS DE ESCENARIOS - 09 Riesgo)
Recuerda:
 - Detallar el riesgo bajo una óptica de escenario, ¿qué pasa si...?
 - Describir los supuestos SMART
 - Utilizar técnicas de estimado de costo para calcular el impacto económico (Ver Nota Técnica de Costo)
- Valor económico esperado (VEE) (Expected Monetary Value EMV) (Ver Herramienta VALOR ECONÓMICO ESPERADO - 09 Riesgo)
Recuerda:
 - Si el riesgo es negativo utilizar el signo (-)
 - Utilizar % para evaluar la probabilidad.
 - La sumatoria es un monto que facilita calcular la reserva para los riesgos identificados.

Plan de Respuesta al Riesgo

Para planear los riesgos hay tres preguntas clave que hay que contestar:

1. ¿De quién es el riesgo?: Es importante que cada riesgo tenga un responsable de monitorearlo y de implementar el plan una vez que se presente, este responsable deberá tener las competencias, el conocimiento y la autoridad para asignar recursos y actuar.
2. ¿Qué estrategia es la mejor? (Ver Mapa ESTRATEGIA DE RESPUESTA A LOS RIESGOS - 09 Riesgo)
3. ¿Qué plan de acción se va a implementar? (Ver Mapa PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS - 09 Riesgo)

Una vez contestadas las preguntas para cada riesgo es recomendable tenerlos documentados, (Ver Herramienta PLANEANDO UN RIESGO - 09 Riesgo) para poder desarrollar el Plan Integral de Riesgos. (Ver Herramienta PLAN INTEGRAL DE RIESGOS - 09 Riesgo)

Control de Riesgos

Existen dos posibles escenarios cuando se trata de control de riesgos (Ver Mapa

ESCENARIOS DE CONTROL DE RIESGOS - 09 Riesgo)

ACCIONES PARA ESCENARIO 1:

- Implementar el plan acordado con el equipo
- Si el plan debe ser ajustado, documentar una orden de cambio e implementarlo
- Identificar si una vez sucedido el riesgo, hay un RIESGO RESIDUAL que debe ser monitoreado.

ACCIONES PARA ESCENARIO 2:

- Si el riesgo aún no ha sucedido, debemos hacer el proceso de administración de riesgo completo, e integrarlo al inventario de riesgos del proyecto.
- Si el riesgo ya está ocurriendo, es necesario documentarlo como ISSUE, y crear un plan de respuesta alternativo (Work around)
- Seguir proceso de órdenes de cambio si aplica.

Para controlar los riesgos, además de los escenarios anteriores, hay que considerar la percepción de los riesgos de los involucrados clave (Ver Mapa PERCEPCIÓN DE LOS RIESGOS - 09 Riesgo), el Project Manager deberá generar estrategias que faciliten la adopción de los cambios y evitar que por situaciones de percepción se bloqueen o se responda sin oportunidad a los mismos.