

3. GESTIÓN DE PROYECTOS II

3.1 Tratamiento del riesgo

3.1.1. Análisis cualitativo

La primera parte del análisis es la revisión de los elementos de riesgo. La revisión confirma o modifica las estimaciones de ocurrencia e impacto analizando si son coherentes con los criterios establecidos para cada una de ellas.

El objetivo principal del análisis es la selección de elementos de riesgo para su fase de tratamiento posterior. Existen muchas técnicas para este propósito:

- **Subjetivo:** Realizar una selección de la lista de forma personal en función de la propia experiencia;
- **Analítico:** Realizar cálculos para dar a cada elemento de riesgo una puntuación (estudio probabilidades);
- **Matriz probabilidad/impacto** (Matriz probabilidad de ocurrencia/nivel de impacto): es el método más común por su facilidad de ser visualizado y entendido. La matriz utiliza la clasificación alta/media/baja para cada elemento de riesgo y establecer las prioridades para su tratamiento. La matriz se utiliza generalmente de la siguiente manera:

Impacto	Alto	Considerar	Planificar Respuesta	Planificar Respuesta
	Medio	Desatender pero monitorizar	Considerar	Planificar Respuesta
	Bajo	Desatender pero monitorizar	Desatender pero monitorizar	Considerar
		Baja	Media	Alta
		Probabilidad		

Figura 4. Matriz probabilidad / impacto. Fuente: Aníbal Goicochea

La orientación proporcionada por la matriz probabilidad / impacto da una idea al Director de Proyecto de los elementos a tratar, sin embargo, el tratamiento final de los mismos es a su entera discreción pudiendo concordar o no con lo indicado en la matriz.

3.1.2. Técnicas de tratamiento

Los riesgos seleccionados para su tratamiento se colocarán en una lista de prioridades sobre la que se actuará en función de los recursos y se les asignarán una de las siguientes acciones:

- **EVITAR:** Suelen ser riesgos cuya probabilidad de ocurrencia e impacto son altas. Representan un alto peligro para el proyecto o incluso para la propia compañía. Se trata de realizar cambios (menores o mayores) dentro del propio proyecto o a nivel organizativo con la intención de evitar el riesgo (ejemplo: cambiar emplazamiento del proyecto porque el inicial está en una zona conflictiva);

- **MITIGAR:** estructurar el proyecto para evitar el riesgo. La prevención puede reducir los factores de ocurrencia del riesgo, de modo que el riesgo no se produzca; o, si lo hace, que sus consecuencias sean menos graves. Algunos ejemplos son inspecciones y pruebas de seguridad, mantenimiento preventivo, ...
- **PROTEGER:** medidas que actúan sobre el recurso amenazado en el momento de presentarse el riesgo. Por ejemplo, gafas de seguridad al soldar, relés de protección en equipos eléctricos, ...
- **TRANSFERIR:** Un método común de tratamiento de riesgos es transferir el riesgo a una organización que sea más competente en la materia o esté dispuesta a asumirlo. La transferencia se realiza generalmente por contrato. Un modo habitual de transferir el riesgo es cubrirlo mediante un seguro. Esta opción es muy sencilla de aplicar y bastante económica, ya que nos evitamos la adopción de inversiones, contratación de personal, etc. necesarios si decidiéramos gestionar el riesgo. Por el contrario, la desventaja más clara es que se trata de una medida reactiva y no preventiva, que únicamente se podrá aplicar cuando ya se ha producido el daño y que sólo permitirá recuperar los costes económicos.
- **ACEPTAR:** cuando su probabilidad de ocurrencia es baja y sus consecuencias también, de modo que no corren peligro ni el proyecto ni la compañía, se puede decidir no hacer nada con el riesgo;
- **RETENER:** cuando la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias no son inmediatas, un riesgo se puede posponer en su tratamiento. Se suele habilitar un fondo económico común para estos riesgos con el objetivo de paliar su impacto en el caso en que algún riesgo de estas características se declare.

Después de seleccionar qué hacer con el riesgo (aceptar, transferir, proteger, ...), se debe estimar el **costo** de su tratamiento y asignar la **probabilidad de éxito**. Se trata de conseguir medidas de tratamiento de riesgo con un costo bajo y una alta probabilidad de éxito.

Tras esta clasificación se decidirá se contará con información suficiente para saber si la acción de tratamiento de riesgo se ejecutará o no (a veces, puede que la solución sea optima desde los puntos de vista de coste y probabilidad de éxito y no sea viable desde otros criterios – por ejemplo, disponibilidad de recursos).

Las acciones seleccionadas se incluirán en una lista indicando las áreas del proyecto que se ven afectadas, asignando responsables de su cumplimiento y fechas para su ejecución.

3.2 Monitorización y mejora continua

Las acciones propuestas para que la implementación de las medidas de tratamiento de riesgos sea adecuada a las necesidades del proyecto deberán estar claramente vinculadas a uno o varios parámetros de medida que permitan monitorizar su grado de cumplimiento, y posteriormente, su éxito. Para ello se recomiendan revisiones con cierta periodicidad (quincenal, mensual,...) que informen del estado de tratamiento de los riesgos.

De estas revisiones, se obtendrán resultados valiosos sobre la efectividad de las acciones adoptadas. Aunque no hay normas para el contenido de estos informes de revisión, es conveniente que al menos contengan las siguientes cuestiones [2]:

- La gestión de los riesgos ha sido aplicada tal como estaba previsto;
- Las respuestas a los riesgos han sido efectivas;
- Se están siguiendo las políticas y las estrategias adecuadas;
- La exposición del riesgo ha cambiado desde el último análisis;
- Se han manifestado síntomas de la aparición de riesgos;
- Han aparecido riesgos que no habían sido contemplados al inicio.

3.3 Referencias

- “A guide to the Project Management Body of Knowledge” – PMBOK GUIDE – 6th edition, 2017 – Project Management Institute;
- “Metodologías para la Gestión del Riesgo” - Jorge Jhuéz, 2015;
- “Valoración y plan de tratamiento de riesgos de seguridad de la información para los procesos incluidos en el alcance del SGSI del Cliente TGE de la Empresa Assurance Controltech” – Diana Fernanda Jara Pérez – Universidad Distrital Francisco José de Caldas- 2017;

- “AACE’s skills and knowledge of cost engineering” – 6th Edition – AACE International ®;
- Web corporativa: <http://coopsana.com.co/web/quienes-somos/mapa-de-procesos/>