

2. GESTIÓN DE RIESGOS I

2.1 Resumen

Según el PMBook⁴ la gestión de riesgos de un proyecto incluye los procesos de planificación de los mismos, el diagnóstico, la analítica y planificación de las diferentes alternativas con el fin de minimizar los riesgos y sus efectos.

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

Todas las organizaciones tienen cierta tolerancia al riesgo, están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo al percibirse como el efecto inevitable de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto y de la organización.

La gestión de riesgos ayuda a identificar los distintos niveles de riesgo para manejar esta tolerancia de modo que se mantengan a salvo los intereses de las organizaciones y de los proyectos.

⁴ A guide to the Project Management Body of Knowledge” – PMBOK GUIDE – 6th edition, 2017 – Project Management Institute;

2.2 Fundamentos de LA GESTIÓN DE RIESGOS

2.2.1. Definiciones

Los términos más manejados dentro de las Estimaciones de Costes vienen referenciados por la Asociación Internacional de Costes AACE International®, a continuación, aparece una selección de los más relevantes:

- **Riesgo:** Recommended Practice 10S-90 "(1) Un término ambiguo que puede significar cualquiera de los siguientes: a) incertidumbre = amenazas + oportunidades; o b) Resultados indeseables (incertidumbre = riesgos + oportunidades); o c) El impacto neto o el efecto de una incertidumbre (amenazas – oportunidades). La convención utilizada debe ser claramente enunciada para evitar malentendidos. (2) Probabilidad de un resultado indeseado. (3) En la gestión total de costes, un evento o condición incierto que pueda afectar a un objetivo de proyecto o de la empresa.
- **Gestión de riesgos:** "proceso de identificación de factores de riesgo (evaluación de riesgos), análisis y cuantificación de las propiedades de esos factores (análisis de riesgos), tratamiento del impacto de los factores en el rendimiento planificado de activos o proyectos y desarrollo de un plan de gestión de riesgos (tratamiento de riesgos), y la aplicación del plan de gestión de riesgos (control de riesgos). El objetivo de la gestión de riesgos es aumentar la probabilidad de que se produzca un resultado de activo planificado o del proyecto sin disminuir el valor del activo o proyecto. La gestión de riesgos presupone que las desviaciones de los planes pueden dar lugar a resultados no deseados (positivos o negativos) que deben identificarse y gestionarse."

2.2.2. Proceso de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos sigue el mismo esquema de proceso que la gestión de proyectos:

1. Planificar – establecer objetivos de la gestión de riesgos;
2. Evaluar – identificar y analizar el riesgo;
3. Tratar – planificación e implementación de las respuestas de riesgos
4. Monitorizar – Controlar, comunicar y mejorar la efectividad del proceso de gestión de riesgos.

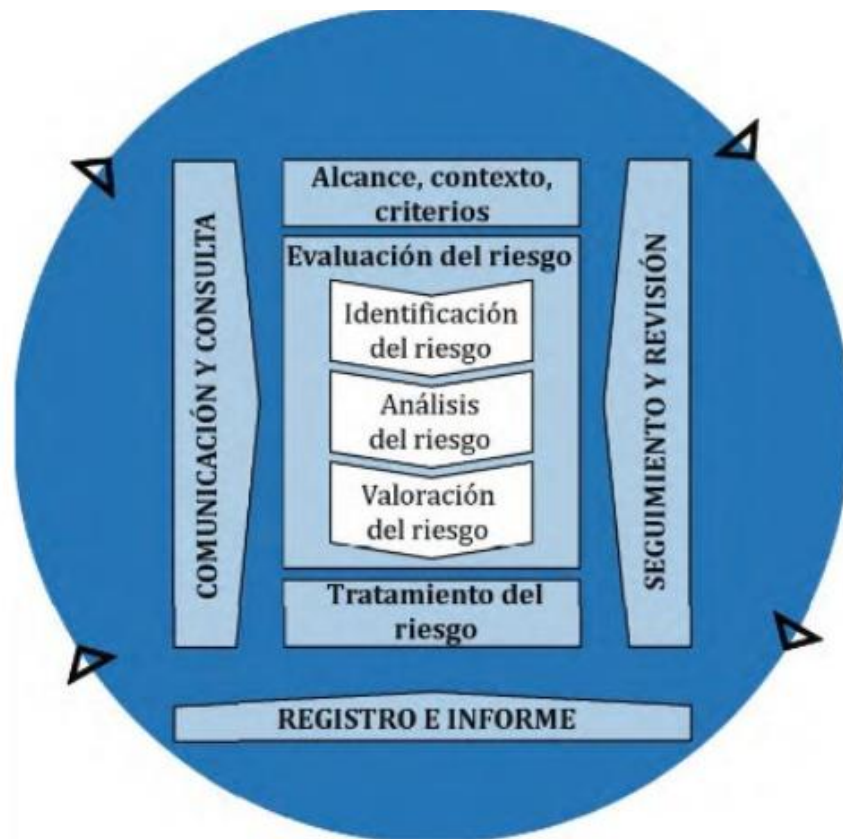


Figura 3. Proceso Integral de la gestión de riesgos según la ISO 31000:2018

2.3 Planificar la gestión de riesgos

En caso de contar con un plan de proyecto, plan de ejecución del proyecto o procedimiento de coordinación del proyecto donde se describa en el plan de gestión de riesgos, se debe proceder a su revisión.

La planificación de riesgos en su ámbito más amplio debe definir el **enfoque**, la **forma**, el **contenido** y los **resultados** de la gestión de riesgos.

Dependiendo del proyecto, su extensión puede variar desde una a varias páginas y archivos adjuntos con formularios y listas de comprobación.

Es importante establecer tanto lo que debe ser cubierto por la gestión de riesgos como lo que no se va a cubrir. A este respecto, es esencial contar con un alcance del trabajo.

Los riesgos se clasifican de forma general entre internos y externos, en función de la capacidad de su control por parte del equipo de proyecto:

- **Riesgo externo:** no puede ser controlado por el equipo de proyecto lo que no impide que pueda mitigar su impacto cuando el riesgo ocurre (ejemplo: inflación, caída de la bolsa, ...);
- **Riesgo interno:** pueden ser controlados por el equipo de proyecto o la empresa, se puede controlar tanto su ocurrencia (evitándolos) como mitigar su impacto en el caso que finalmente tengan lugar (ejemplo: llegada tardía de material a obra, error de diseño, ...)

El alcance de la gestión de riesgos debe especificar si se tendrán en cuenta los riesgos externos o internos (a veces la clasificación se amplía a riesgos estratégicos o tácticos).

La planificación de riesgos también debe establecer los criterios para la identificación de elementos de riesgo, escalas de criterios de evaluación en relación con su ocurrencia e impacto, cómo analizar los datos y cómo tratarlos posteriormente.

Además, deben identificarse las responsabilidades tanto para el tratamiento de sus riesgos como para su seguimiento.

2.4 Evaluación del riesgo: análisis e identificación

El objetivo de la evaluación de los riesgos es disponer de una lista en la que se establezca su importancia relativa y su potencial impacto. La evaluación permite al equipo involucrado establecer una priorización de los elementos de riesgo. Para cada elemento de riesgo se evalúa una probabilidad de ocurrencia clasificada como alta/media/baja y un impacto potencial:

2.4.1. Identificación: Lista de riesgos

El primer paso en la evaluación es la identificación de riesgos comenzando por elaborar una **lista de riesgos** del proyecto.

Existen muchas técnicas para elaborar una lista de identificación de riesgos:

- Por una persona;
- Por un equipo a través de encuestas y entrevistas, *brainstorming*;

- Lista elaborada por un grupo con la colaboración de un Tercero independiente.

Quizá la identificación en grupo es la más efectiva por la interacción de todos los miembros que permite que, a través de la discusión, se fomente la generación de nuevos conceptos que es probable no surgieran de modo individual.

La lista de identificación de riesgos debe incluir como mínimo:

- Denominación del concepto
- Breve descripción
- Identificación del riesgo relacionado
- Primera categoría de riesgo (Interno/Externo)

2.4.2. Categorización

Una vez identificados los riesgos y agrupados en internos y externos (o cualquier otra clasificación adicional que se considere en el ejercicio), estos deben categorizarse en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial.

Como se ha anunciado al principio de este apartado, la categorización es relativa, es decir, se usan escalas de comparación entre todos los elementos de la lista en función de probabilidades. Los rangos de probabilidad deben ser establecidos al inicio del ejercicio de evaluación de riesgos, pero pueden ser distintos para cada proyecto:

La **probabilidad de ocurrencia** será:

- Alta: si el riesgo se puede dar con alta probabilidad;
- Medio: si hay prácticamente la misma probabilidad de que ocurra y de que no;
- Baja: si el riesgo es improbable que ocurra.

Como se puede intuir, la asignación de probabilidades es completamente subjetiva. Por ello, es recomendable que se acuerde en una sesión de grupo para que cada miembro proporcione su visión y se llegue a una probabilidad más o menos consensuada.

Después se evalúa el impacto potencial que el riesgo puede provocar en el proyecto. Este impacto generalmente se identifica con impacto financiero, aunque pueden existir otros, como días de retraso.

La evaluación de impacto puede ser subjetiva o calculada. En la mayoría de los casos, se proporciona una evaluación de impacto subjetiva del equipo y, si es necesario, se realizarán investigaciones o cálculos adicionales para refinar la evaluación inicial. De igual modo que para la ocurrencia, se establecerán los criterios de clasificación de **impacto potencial del riesgo** en impacto alto, medio y bajo, los rangos se establecerán también al inicio del proyecto y se mantendrán durante la duración del mismo.

2.5 Referencias

- “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/>