

CSTIC 2012

Dominando los riesgos se compite mejor

18 de Septiembre de 2012

***Gestión de Riesgos en Proyectos.
Un modelo sencillo y eficaz***

Antonio Moya
Vocal Comité CSTIC
AEC



Organizador



Patrocinadores



Colaboradores



Cooperadores



Gestión de Riesgos en Proyectos. Un modelo sencillo y eficaz

Antonio Moya Catena

Vocal Comité CSTIC

Resumen

La gestión de riesgos eleva el grado de gestión de un proyecto al nivel máximo. La Gestión implica conocer y planificar las actividades que se tienen que realizar para concluir con éxito un proyecto, así como los posibles problemas que pueden surgir a lo largo del proyecto anticipando soluciones. Por contraposición, el Control de proyectos solo considera aquello que se va a hacer y monitoriza cómo progresan las actividades. Cuando los problemas surgen se les da soluciones en ese momento, pero la mayoría de las veces ya es tarde y el proyecto se ve gravemente afectado.

La gestión de riesgos es una de las actividades claves de la Gestión de Proyectos para garantizar el éxito de un proyecto o para minimizar los daños, a veces irreparables, que se producen durante la vida del proyecto, por causas propias o ajenas y que no se habían previsto que sucedieran.

Disponer de un modelo sencillo y eficaz permite hacer una gestión con menor coste y máximo rendimiento a la hora de gestionar los riesgos, garantizando el éxito del proyecto y la satisfacción del personal.

1. Introducción

Si analizáramos las causas de fracaso de varios proyectos descubriríamos, casi con toda seguridad, que la única causa de dicho fracaso en todos ellos ha sido una gestión ineficaz, si no ausencia total, de la gestión de riesgos. Probablemente identificaríamos que sólo ha habido control de proyecto, es decir, se han gestionado hechos consumados y no riesgos. Todo esto con el agravante de que esos hechos llegan en el momento más inoportuno, sobre todo por inesperados, y cuando mas apremiados estamos por la planificación y las entregas al cliente. En esos momentos tenemos que dedicar, además, parte de los recursos, siempre escasos, en resolver los problemas entrando así en un círculo vicioso:

Problema inesperado => solución rápida => creación de nuevos problemas => fracaso

En paralelo con la ausencia o gestión ineficaz de riesgos se encuentra la ausencia, o mal uso, de medidas e indicadores de calidad y rendimiento. Estas medidas e indicadores nos deben ayudar tanto a detectar riesgos como a medir la eficacia de los planes de eliminación o mitigación de riesgos. Para ello, es fundamental que la gestión de riesgos se apoye en un plan eficaz de medidas de calidad y rendimiento, que muestre claramente las áreas que están produciendo resultados desviados respecto a lo planificado o esperado.

Un error fundamental en la gestión de riesgos es la identificación de los hechos como riesgos, posponiendo por tanto su solución y agravando el impacto. Incluso cuando los riesgos se han identificado acertadamente, su formulación se hace en términos que no permiten adivinar cuál es el riesgo real. Se suele describir en términos vagos o muy generales tales como: falta de recursos; mala calidad; retraso en las entregas; etc. en lugar de apuntar al problema que se generará si el riesgo se materializa.

Por otro lado, tendemos a ser optimistas en cuanto a la eliminación de los riesgos. Siempre pensamos que con el plan que hacemos para su eliminación está asegurado que el riesgo no derivará en hecho. Esto trae, como consecuencia, que no pensemos en el plan de contingencia que nos indicará la gravedad real del riesgo que corremos si éste se materializara.

Finalmente, la gestión de riesgos implica un riesgo en sí misma, y es que aún detectando los riesgos y haciendo planes para eliminarlos, estos planes no afectan a la planificación general del proyecto, con lo que estas actividades pareciera que se harán por arte de magia. Y no hay magia en la gestión. Todo cuesta si queremos que la gestión sea efectiva y eficaz.

2. Riesgos y Hechos

Es esencial y crítico, para realizar una gestión apropiada de los riesgos, que no confundamos riesgos con hechos. Los riesgos hay que eliminarlos o minimizarlos estableciendo un plan de actividades que nos aseguren que no se materializarán como hechos en el futuro. Esto significa que, anticipadamente, pensemos en qué puede ocurrir o fallar a lo largo del proyecto, y pongamos en marcha una solución. Es un plan a corto o medio plazo, que muchas veces sólo consiste en monitorizar unos indicadores para detectar tendencias o posibles desviaciones, y actuar sobre ellas inmediatamente. Por el contrario, cuando un hecho se produce hay que actuar de urgencia. No valen planes para evitar que se produzca como si se tratara de un riesgo, puesto que ya es una realidad en el presente.

Como ejemplo sencillo, supongamos que necesitaremos dentro de dos meses unos recursos que están siendo utilizados en otro proyecto. La gestión de riesgos consistiría en monitorizar cómo progresa ese proyecto, semana a semana por ejemplo, y asegurar que los recursos llegarán a nuestro proyecto en el momento en que los necesitaremos. Si detectamos que el proyecto tiene retraso, empezaremos a buscar una solución que nos permita disponer de ellos en tiempo, o bien encontrar otros que los sustituyan. Por el contrario, si los necesitamos ya y no están, no vale monitorizar cuando estarán libres y esperar a que se liberen. Hay que encontrar ya los recursos necesarios o cambiar nuestra planificación, pues la falta de recursos en el presente nos impide progresar y cumplir nuestros compromisos.

La identificación de riesgos parte siempre de la evaluación de las hipótesis y suposiciones que hemos hecho durante la planificación del proyecto. Si las hipótesis o suposiciones son ciertas no habrá problemas y no correremos riesgos. Pero esto es una utopía, y siempre habrá a lo largo del proyecto hechos que nos influirán casi siempre negativamente en el progreso del proyecto. Esos hechos son los que debemos impedir que aparezcan haciendo una adecuada gestión de riesgos.

3. Gestión versus Control

Debemos partir de la diferenciación entre Gestión de proyectos y Control de proyectos. Cuando hablamos de Gestión hablamos de un enfoque proactivo, y entendemos que se planifica y se piensa, por anticipado, en cómo se va a desarrollar el proyecto, y en los aspectos que pueden influir en su desarrollo, con el fin de tomar acciones y planificar actividades que eliminarán el riesgo de que el proyecto falle. La Gestión de riesgos es por tanto parte fundamental de la gestión de proyectos. Por Control de proyectos entendemos que se planifica lo que hay que hacer, y a medida que surgen los problemas los vamos solucionando. Este es, por tanto, un enfoque reactivo. En Control de proyectos se manejan hechos consumados y a veces no tenemos la capacidad de reaccionar adecuadamente, porque los hechos nos sobrepasan y suele ser demasiado tarde. Podemos concluir que el sólo con Control de proyectos ponemos la base para el fracaso mientras que con la Gestión sentamos la base del éxito.

Pero la gestión de proyectos y su componente de gestión de riesgos no es gratis y puede parecer muy costosa a primera vista. Y es en esa percepción donde radica el mayor riesgo de un proyecto: La gestión de riesgos. En organizaciones maduras, se asumen los costes de la gestión de riesgos, porque saben que garantizan el éxito y, a la larga, es muy rentable y barata. En organizaciones inmaduras no están tan convencidos del retorno de la inversión en gestión de riesgos, y la consideran un gasto excesivo, por lo que no están dispuestos a asumir su coste.

4. Riesgos más comunes

Los riesgos más comunes a los que nos enfrentamos en la gestión de proyectos son, como decía anteriormente, aquellos derivados de la certeza o exactitud de las hipótesis o suposiciones que hemos hecho durante la planificación.

A continuación se expone una lista de las suposiciones o hipótesis más comunes:

- Los requisitos están acordados con el cliente
- Los requisitos serán estables durante la vida del proyecto
- Dispondremos de los recursos humanos apropiados tanto en número como en competencias
- Los recursos materiales serán suficientes y apropiados para el desarrollo y pruebas
- En caso de subcontratistas, estos serán fiables y entregarán con calidad y a tiempo
- Las estimaciones serán fiables y ajustadas
- La productividad no se verá afectada
- Los procesos están disponibles y el personal los entiende y usa correctamente
- El diseño está bien hecho y la aplicación proporcionará el rendimiento requerido por el cliente
- Las entregas intermedias no sufrirán retrasos
- Nuestro proyecto tiene la prioridad adecuada para que no sufra pérdida de recursos en detrimento de otros proyectos más prioritarios de la organización o del cliente
- Cambios de legislación o aspectos medioambientales no van a afectarnos

- Cambios en las condiciones laborales no nos van a afectar
- En caso de trabajar con subcontratistas o proveedores extranjeros, cambios significativos en las divisas
- Y un largo etcétera quizás de menor importancia.

Si todo fuera cierto, el proyecto no tendría prácticamente riesgo alguno. Pero, ¿Cuántas veces se confirman estos supuestos?

5. Plan de Medidas e Indicadores

El soporte ideal a la gestión de riesgos lo constituye el plan de medidas del proyecto, donde estableceremos qué medidas nos van a permitir monitorizar el rendimiento y progreso del proyecto, así como los indicadores que nos van a ayudar a detectar si los riesgos están controlados, o si aparecen nuevos riesgos.

Para ello, los indicadores deben incluir umbrales, dentro de los cuales el progreso es adecuado y los riesgos están controlados, y si se sobrepasan éstos se dispararán las alarmas oportunas que nos indiquen que hay un riesgo, permitiéndonos por tanto tomar acciones para corregir las posibles desviaciones.

6. Modelo GIP

El modelo propuesto consta de los siguientes pasos:

1. Identificar los riesgos asociados a las hipótesis y suposiciones en las que basamos nuestra planificación de proyecto. Formularlos precisamente para que el riesgo sea evidente para cualquier persona que lo lea. Si el riesgo lo formulamos como “mala calidad” no será igual de significativo que si lo formulamos así: “Si el número de fallos es superior a la media de los proyectos de la organización, no disponemos de los recursos necesarios para la resolución de los fallos y el proyecto se retrasara X semanas”
2. Por cada riesgo identificado, determinar su “*Incidencia*” (I) en resultado final del proyecto. Se puede establecer un baremo por: tiempo de retraso; coste; número de recursos necesarios para resolver el problema; o simplemente alto, medio, bajo; y trasladarlo a una escala numérica.
3. Por cada riesgo identificado, determinar su “*Probabilidad de ocurrencia*” (P). Se puede establecer una escala por puntos de 1 a 5, variando la probabilidad desde 1, que indicaría “*poco probable que suceda*”, hasta 5 que nos indicaría “*seguro que ocurrirá*”.
4. Calcular la “*Gravedad*” (G) por cada riesgo como: $G = I \times P$
5. Listar los riesgos identificados en función de su Gravedad (G). Como es probable que varios riesgos compartan la misma gravedad éstos se priorizarán, a su vez, en función de su

incidencia, o bien de su probabilidad. Mi elección sería por su probabilidad de ocurrencia, pues da más sensación de que se tratará de un hecho sólo que diferido.

6. En función de los recursos disponibles, hacer un plan por cada riesgo para eliminarlo o mitigar su impacto. Aquí se trata de ser eficaz, pues a veces eliminar un riesgo puede ser más costoso que mitigar su incidencia en el proyecto si el riesgo se materializara.
7. La planificación del proyecto deberá incluir obligatoriamente también las actividades derivadas de la gestión de riesgos, y cambiar la planificación de acuerdo al resultado de esta gestión. El plan incluirá obligatoriamente: la definición precisa del riesgo; el impacto en el proyecto en términos de coste, tiempo, recursos, calidad, y funcionalidad si no se elimina o mitiga; los recursos necesarios para realizar las actividades inherentes al plan incluyendo el coste y su influencia en el plan de proyecto; y puntos de control para verificar su eficacia.
8. Por cada riesgo se formulará lo que ocurrirá en el proyecto en caso de que el plan de eliminación o mitigación no tenga éxito. Si se estima que las consecuencias son muy graves, se preparará obligatoriamente un plan de contingencia, el cual tendrá como misión minimizar el impacto, principalmente económico, en la organización. Un riesgo grave materializado y sin plan de contingencia puede llevar al fracaso del proyecto, o a la no aceptación por el cliente, o a graves penalizaciones económicas.
9. Supervisar continuamente las medidas e indicadores y hacer seguimiento de la eficacia del plan de gestión de riesgos, tomando decisiones en función de los resultados, e incluyendo nuevos riesgos si los indicadores así lo sugieren.

7. Principios fundamentales

Como colofón, propongo los siguientes principios:

1. NO identificar, ni tratar, los hechos como riesgos
2. Los riesgos se identifican frente a las suposiciones e hipótesis en las que se basa la planificación
3. La gestión de riesgos consume recursos e impacta los planes de proyecto
4. Si no hay planes de contingencia estamos en riesgo
5. Sin medidas ni indicadores de calidad y rendimiento la gestión de riesgos no es eficaz