

¿Qué es riesgo?

Riesgo es el efecto de incertidumbre potencial en los objetivos de un proyecto.

La gestión de los riesgos consta de cuatro partes esenciales: la valoración de riesgo, que incluye identificación y análisis, o valoración de riesgos en un proyecto, la acción o respuesta subsiguiente y, por último, la evaluación de los riesgos y las respuestas. En otras palabras, para manejar los riesgos que supone cualquier proyecto, es necesario realizar valoraciones que le permitan actuar de acuerdo a las recomendaciones.

El proceso de gestión de los riesgos es, fundamentalmente, una forma estructurada de pensar en los riesgos y en cómo manejarlos, puede desglosarse como se muestra a continuación; la comunicación es su núcleo.

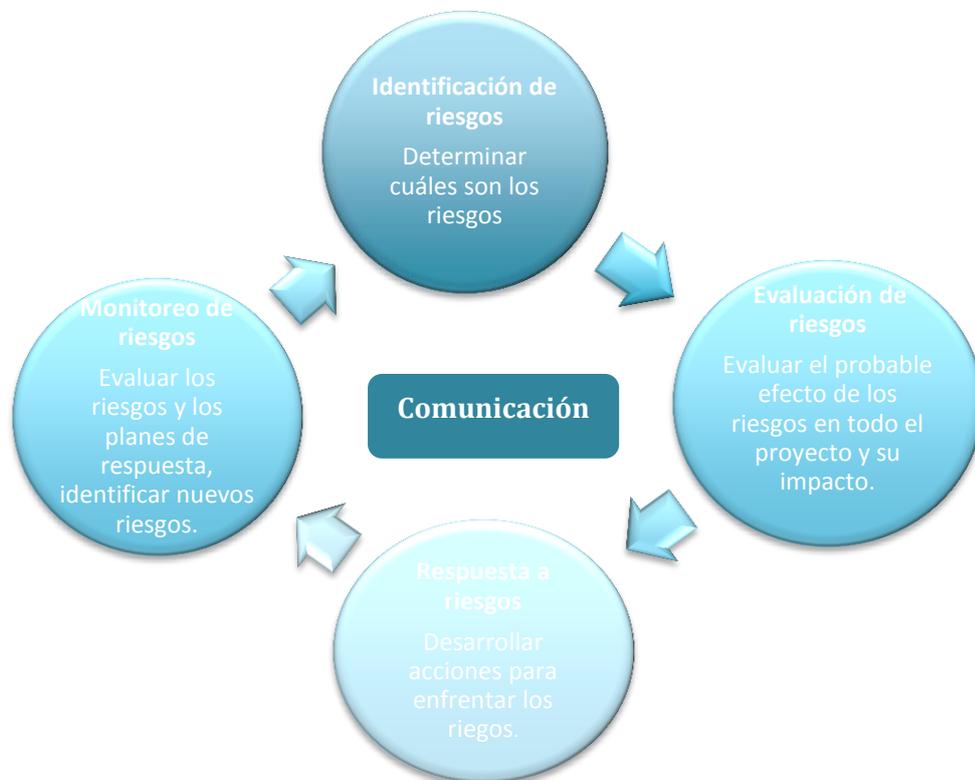


Figura 1: Proceso de gestión de riesgos

Se debe realizar para cualquier gran proyecto; la comprensión de los riesgos potenciales que pudieran tener un efecto en el proyecto es un factor esencial en su diseño y configuración iniciales. Para proyectos de gran envergadura, préstamos e inversiones la gestión de riesgos es complicada, pero, con frecuencia, se puede realizar un ejercicio sencillo para delimitar las áreas de riesgo y facilitar una mejor configuración y gestión.

Nota: Lo que se clasifica como gran proyecto en el CPF ha de decidirse y aprobarse en la AG.

A continuación, se presentan algunos pasos que usted puede seguir para realizar una valoración de riesgos sencilla e integrada en la gestión de un proyecto.

Identificación de riesgos: - identificar y documentar todos los riesgos que puedan tener un efecto en el proyecto.

Estos pueden ser tanto negativos como positivos. Los riesgos negativos pueden ser potencialmente dañinos para el proyecto y, generalmente, deben evitarse; mientras que los riesgos positivos deben propiciarse pues pudieran representar una oportunidad potencial, aunque también pudieran tener el potencial de fracasar.

Cualquier riesgo que pueda influir en el proyecto, ya sea de modo negativo o positivo, necesita ser identificado e, idealmente, clasificado según su categoría para ganar claridad.

Las categorías no deberían ser ni demasiado amplias ni específicas, pero sí apropiadas como para permitir identificar el riesgo con facilidad. Los factores que pueden tener un efecto en el proyecto pueden ser externos o internos. Las categorías escogidas deberían ser únicas para el proyecto en sí.

Una vez que se hayan identificado las categorías de riesgos, es necesario identificar los riesgos específicos para cada categoría. Los miembros del CPF y otras partes interesadas deberían encargarse de esta etapa a través de sesiones de reflexión, discusiones de grupos focales o entrevistas específicas. P. ej., si el proyecto consistía en construir un nuevo laboratorio para la escuela, sería útil entrevistar a los profesores de ciencias o al funcionario local de educación.

Tabla 1. Ejemplos de categorías de riesgos

Económico/financiero	Fluctuación del tipo de cambio Inestabilidad en los tipos de interés El desarrollo del mercado afecta negativamente el proyecto
Organizacional	Pobre liderazgo Falta de comunicación Poca claridad en cuanto a funciones y responsabilidades Choque de personalidades Falta de personal calificado
Técnico/operacional	Planificación y diseño insuficientes Expectativas poco claras
Político	Cambio de gobierno Guerra Interferencia de políticos
Ambiental	Desastres naturales
Proyecto de gestión de riesgos	Falta de planificación Calendarios poco realistas Atrasos en la aprobación de los documentos del proyecto

Cada riesgo identificado debería redactarse por escrito de manera que describa la(s) causa(s) del riesgo, cuál es el riesgo y su posible impacto en el proyecto, de manera que puedan encontrarse respuestas apropiadas. Por ejemplo, debido a la falta de un profesor de química en la escuela que pudiera aconsejar, existe el riesgo de que el laboratorio no cumpla con todas las especificaciones de diseño necesarias y, por tanto, no se responda a las expectativas de la escuela.

El proceso de identificación de riesgos necesita proseguir mientras dure el proyecto pues evoluciona todo el tiempo. En un inicio, los riesgos pudieran tener más que ver con la financiación, mientras que después pudieran ser más de tipo operacional como de presupuesto y programación.

Evaluación de riesgos - determinar la probabilidad de que se produzcan riesgos, estimar su impacto potencial y establecer prioridades

Luego de la identificación de riesgos, el siguiente paso es cuantificarlos, a través de:

- Establecer prioridades de riesgos de acuerdo a la probabilidad de que ocurran y su impacto
- Identificar la tolerancia al riesgo; cuál riesgo es aceptable y cuál necesita ser gestionado.

Con frecuencia, se utiliza un mapa o matriz de riesgo para ayudar a evaluarlos, a través de un sistema de puntuación para identificar la probabilidad de que se produzca el riesgo y el impacto que pudiera tener si ocurriera.

A continuación se presenta un ejemplo de un sistema sencillo que se puede utilizar.

Primeramente defina su sistema de puntuación, por ejemplo

Tabla 2 Probabilidad de riesgo

Puntos	Probabilidad de que el riesgo se produzca	Definición
3	Alta	Se espera que se produzca, incluso más que la oportunidad.
2	Media	Muy posible que se produzca, incluso la oportunidad.
1	Baja	Muy inesperado y poco probable que se produzca.

Tabla 3 Significado del impacto

Puntos	Impacto del riesgo	Definición
3	Alto	El impacto puede provocar una diferencia significativa.
2	Medio	El impacto puede provocar una diferencia.
1	Bajo	Puede tener un impacto, pero es manejable.

Luego, asigne a cada uno de sus riesgos un valor de probabilidad y uno de impacto y multiplíquelos:

Probabilidad = 1; impacto = 3; $3 \times 1 = 3$

Por último, sitúelo en su matriz de riesgos.

Tabla 4 Ejemplo de matriz de riesgos

Impacto	Probabilidad			
		Baja 1	Media 2	Alta 3
Alto 3				
Medio 2				
Bajo 1				

Tendrá que establecer la tolerancia al riesgo, es decir, lo que debe ser gestionado de forma activa, lo que debe ser monitoreado y lo que está por debajo de los niveles de tolerancia.

En este caso, si la probabilidad es alta y también lo es el impacto, la puntuación sería 9 lo que debería considerarse como un riesgo de gran envergadura y es necesario gestionarlo de forma activa. Los riesgos con una puntuación entre 4 y 6, serían considerados poco menos que una preocupación; deberían ser monitoreados y revisados. Los riesgos con valores de 1, 2 y 3 serían objeto de menos preocupación aún.

Respuesta a riesgos: - decidir qué acciones se necesitan para reducir o eliminar las amenazas, en particular en los casos de alta probabilidad y alto impacto.

Si se identifica un riesgo que está por encima de la línea de tolerancia al riesgo, se necesita una respuesta o estrategia para hacerle frente. Se pudiera recurrir a cualquiera de las opciones siguientes como una de las vías para responder al riesgo.

Terminar/Evitar – No enfrentar el riesgo, p. ej., si se decide que el área para el proyecto es insegura, entonces debería elegir no realizarlo en esta área.

Transferir – Compartir el riesgo involucrando a partes interesadas y otras partes, p. ej., mediante la adquisición de un seguro para transferir el riesgo a la compañía de seguros.

Tratamiento/Mitigación – Actuar para reducir la probabilidad y/o el impacto de un riesgo potencial, p. ej., ajustar o revisar ciertas actividades.

Tolerar/Aceptar – Si el riesgo está por debajo del nivel de tolerancia definido, usted pudiera decidir no hacer nada.

Una vez que haya seleccionado las actividades de respuesta, debería preparar un plan de gestión de riesgos para determinar las vías por las cuales estas se llevarán a cabo y para planificar los recursos adecuados a la valoración de riesgos.

Para los proyectos pequeños el plan de gestión de riesgos pudiera ser tan sencillo como una lista documentada de los riesgos que se hayan vislumbrado o identificado como que necesitan una gestión activa. Esta lista debe actualizarse según se desarrolla el proyecto.

Para los proyectos de mayor envergadura se puede confeccionar un registro de riesgos mucho más detallado. Veamos un ejemplo:

Tabla 5 Ejemplo de registro de riesgos

Categoría	Riesgo	Estado actual	Probabilidad	Impacto	Puntuación	Respuesta	Quién	Cuándo
Organizacional	La falta de comunicación conduce a la desconfianza.	Monitoreado activamente	2	2	4	Tratamiento – garantizar que se realicen reuniones periódicamente y que se comunican las actas.	CPF y FTO	Todo el año
Operacional	El diseño pudiera no ser el apropiado debido a la falta de conocimientos técnicos.	Resuelto	3	3	9	Tratamiento – consulta con un experto del departamento local de educación para consejos técnicos.	Responsable del proyecto	1er trimestre

Monitoreo de riesgos: responder a los riesgos a medida que se producen y garantizar que se respeten procedimientos adecuados de gestión de riesgos, así como la identificación continua de nuevos riesgos.

La revisión periódica de los riesgos debe realizarse mientras el proyecto tenga vida para identificar cualquier nuevo riesgo que pueda amenazar el proyecto, además para garantizar que los riesgos previamente identificados se han manejado o corregido adecuadamente. Es preferible contar con un sistema que impida la ulterior reaparición del riesgo. Una buena herramienta en este sentido es el registro de riesgos que, si se desarrolla desde el inicio, puede utilizarse durante todo el proyecto.