



MANTENER RIESGOS DEL “NEGOCIO” FUERA DEL REGISTRO DE RIESGOS

© 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

Una queja frecuente referente a los Registros de Riesgo de proyectos es que se rellenan con “riesgos” que se direccionarán en el curso normal de los acontecimientos. Por ejemplo, una compañía de desarrollo de software puede acometer un proyecto para producir un nuevo sistema, con una integración al final del proyecto. ¿Debería el Registro de Riesgos incluir un riesgo tal como “Podrían encontrarse Errores durante la integración”, o es solo un reto técnico usual con el que nos enfrentamos en este tipo de proyecto?

Mientras es cierto que los proyectos son aventuras arriesgadas y que necesitan que se identifique y gestione la incertidumbre de forma proactiva, podía ser un error incluir cada tarea incierta en el Registro de Riesgos. Si este fuese el caso, podría haber un riesgo para cada actividad en el plan del proyecto: “Actividad A podría fallar”, o “Podría haber problemas con la Actividad B”, o “Podrían ocurrir problemas inesperados con la Actividad C”. ¿Cómo podrían manejarse estos tipos de riesgos usuales del negocio?

Todos los riesgos comparten tres características esenciales:

1. Forman parte del futuro y no han ocurrido todavía
2. Son inciertos y podrían no ocurrir
3. Importarían si ocurriesen

Sin embargo, algunas de nuestras tareas planificadas de proyecto comparten también estas características. La razón por la que están incluidas en el plan es porque ocurren en todos los proyectos similares, así que estamos preparados para ello. Nuestros procedimientos de operación estándar están diseñados para enfrentarse a estos eventos si ocurriesen. Así pues si los incluimos en el Registro de Riesgos, la respuesta apropiada para cualquiera sería hacer su trabajo, seguir el proceso normal para este tipo de actividad de proyecto. En efecto, si incluimos estos riesgos “usuales del negocio” en nuestros Registros de riesgos, estamos diciendo que hay un riesgo por el que alguien no podría hacer su trabajo de forma adecuada.

¿Es apropiado incluirlo en el Registro de riesgos? Un proyecto bien gestionado tendrá procesos de gestión para asegurar que en el equipo están las personas adecuadas, con las habilidades correctas, la experiencia, la formación y las herramientas para hacer el trabajo. Las tareas estándar de gestión incluyen la monitorización y revisión del plan para comprobar si se está siguiendo. Las auditorías proporcionan el aseguramiento de que se han implementado los procedimientos y los estándares profesionales. Así pues podemos usualmente delegar en las personas para que hagan su trabajo de forma competente.

En vez de rellenar el Registro de riesgos con “riesgos” que son muy generales y que no requieren otras respuestas especiales que hacer el trabajo adecuadamente, nos centraríamos en encontrar los riesgos reales que nos pueden sorprender, para lo bueno o para lo malo. Estos son los riesgos que requieren nuestra atención especial y la planificación para decidir cómo direccionarlos, puesto que no están cubiertos por nuestros procedimientos operativos estándar. Deberíamos mantener los “riesgos usuales del negocio” fuera del Registro de Riesgos, y usarlos para registrar las amenazas y las oportunidades reales, junto con lo que planificamos hacer. Habiendo acordado que los riesgos “usuales de negocio” no deberían incluirse en el Registro de Riesgos, cómo les detendríamos para que no se incluyesen? Esto debería ser la responsabilidad de la persona que facilita el proceso de riesgo (el Campeón o Gestor de Riesgos).

Necesitan actuar como cuidadores del Registro de riesgos, decidiendo si cada riesgo propuesto es válido y puede introducirse en el Registro de Riesgos. Deberían ser claros sobre lo que se incluye y lo que no, y por qué. Esto asegurará que los “riesgos” se excluyan (así como excluir los no riesgos tales como hechos, incidencias, causas, efectos, preocupaciones etc.), y nos ayuda a reservar el Registro de riesgos para las “incertidumbres que importan” realmente.