



Por qué Riesgos se convierten en Sorpresas

© Agosto de 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

A menudo se dice que la gestión del riesgo exitosa debería llevar a una reducción de sorpresas. La gestión del riesgo actúa como un 'radar previsor' que otea el futuro incierto para identificar cosas que podrían ser una amenaza importante que evitar o una oportunidad importante que explorar. Aunque puede no ser posible distinguir cada detalle del futuro incierto, el proceso de riesgo intenta exponer campos de más incertidumbre y mostrar el mejor camino que elegir.

A pesar de este objetivo, sí que el futuro contiene sorpresas, tanto buenas como malas. Algunas incertidumbres futuras parecen ser imprevisibles. Hay cuatro razones por qué no es posible identificar todo riesgo de antemano.

1. Algunos riesgos son **intrínsecamente inconocibles**. Estos son los verdaderos desconocidos, donde la incertidumbre se esconde en el futuro, inapercibida por todos hasta que sobreviene y tiene un impacto sorprendente. De hecho, puede ser verdad decir que estos 'desconocidos desconocidos' no son riesgos, ya que son intrínsecamente invisibles al proceso de riesgo. Es como si no existen hasta que o a menos de que ocurran, cuando ya no son riesgos sino problemas inesperados o beneficios no planeados.
2. Otros riesgos **dependen del tiempo** y sólo surgen con el paso del tiempo. El 'radar de riesgo' sólo ve el futuro hasta cierto punto limitado, y algunos riesgos existen debajo del 'horizonte del tiempo'. Puede que no sea posible identificar tales riesgos hasta más tarde, cuando son más inminentes. Hasta que aparezcan por encima del horizonte del tiempo, se quedarán escondidos y no identificables.
3. Algunos riesgos emergentes son imprevisibles porque **dependen del progreso**. Estos no pueden identificarse hasta que se han hecho progresos. Si existe un riesgo detrás de un edificio, yo no podré descubrirlo hasta que dé la vuelta al edificio y tenga una nueva perspectiva. Mientras me quedo en mi posición actual delante del edificio el riesgo queda invisible. Igualmente, puede que algunos riesgos de integración no se vean hasta que la codificación y pruebas se cumplan.
4. El último grupo de riesgos que puede quedarse escondido del radar de riesgo **dependen de la respuesta**, y se conocen también como **riesgos secundarios** que sólo aparecen cuando uno toma acción para responder a un riesgo actual. Hasta que se tome acción estos riesgos no existen así que desde luego no se ven antes de que la respuesta se identifique.

Hay tantas maneras en que los riesgos se pueden esconder de nuestro radar previsor y parece que la identificación de riesgos se queda condenada al fracaso, ya que no podemos identificar riesgos inconocibles, riesgos emergentes o riesgos secundarios. Es por eso que la gestión del riesgo no es un proceso de un solo intento, sino algo que debe repetirse frecuentemente. La identificación de riesgo debe intentar identificar **todo riesgo conocible en este momento**, reconociendo que algunos riesgos se esconden de la vista por ahora. Hay que evaluar los riesgos identificables y desarrollar acciones apropiadas. Pero el proceso de riesgo debe ser iterativo, volviendo a identificar riesgos que se han hecho visibles desde la última vez. Esto incluirá riesgos que han aparecido con el tiempo y como resultado de los progresos que se han hecho, tanto como riesgos secundarios surgiendo de las respuestas puestas en práctica.

Por desgracia, los riesgos que son intrínsecamente inconocibles siempre podrán sorprender hasta el usuario más experta del 'radar de riesgo'. Pero evaluaciones de rutina minimizarán las sorpresas adicionales causadas por riesgos que hoy son imprevisibles pero que más tarde se harán visibles.