



Describiendo el Riesgo: ¿Cuántos Detalles es?

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Los riesgos se pueden identificar y describir a varios niveles de detalle, y puede haber una variación considerable entre proyectos o organizaciones distintos. Algunos proyectos identifican sólo un número pequeño de riesgos de alto nivel mientras que otros tienen centenares o hasta miles de riesgos detallados. Una descripción de riesgo generalizada o de alto nivel puede crear dificultades en desarrollar respuestas y apropiamiento, mientras que el describir riesgos con todos los detalles puede crear mucho trabajo. ¿Cómo podemos decidir el nivel apropiado de detalle? Hay tres componentes que considerar: *gestión, apropiamiento e informar.*

1. Primero, los riesgos se deben describir al nivel al que se van a *gestionar*. Una descripción de alto nivel tal como “algo imprevisto puede pasar durante el proyecto” no sirve para nada ya que ninguna acción de gestión es posible a este nivel. Demasiado detalle tampoco tiene sentido, por ejemplo: “Puede que Jorge Pinzón, arquitecto del sistema menor, rompa su pierna derecha en el partido de fútbol del próximo martes por la noche y que no pueda terminar los dibujos de diseño detallados de la Fase 2.4.2.” Puede que sea mejor describir el riesgo así: “Puede que personal clave no esté disponible cuando se necesita para terminar el diseño del sistema.” A este nivel el riesgo se puede gestionar de manera proactiva, al planear prudentemente el uso de recursos, al usar sustitutos o asistentes, y al asegurar que tareas clave no se asignen a una sola persona. Claro, es verdad que habrá que gestionar algunos riesgos a un nivel detallado mientras que otros se pueden abordar a un nivel más alto.
2. En segundo lugar, cada riesgo se debe describir a un nivel de detalle para que se pueda asignar a un *solo apropiador*, con una responsabilidad clara de abordar el riesgo. Sin embargo esto permite alguna variación en el nivel de descripción de riesgo, ya que apropiadores de riesgo pueden incluir miembros del equipo menor que pueden ser responsables de riesgos detallados y el patrocinador del proyecto o altos directivos que se interesan sólo en el nivel más alto.
3. En tercer lugar, el nivel de descripción de riesgo debería satisfacer las *necesidades de informe* de la persona que recibe el informe del riesgo. Miembros del equipo de proyecto necesitan descripciones de riesgo detalladas para los riesgos de que tienen una responsabilidad de gestionar. El patrocinador o cliente del proyecto necesita menos detalles, quizá con grupos de riesgos resumidos en descripciones de alto nivel.

Cada una de estas tres respuestas sugiere que la descripción de riesgo sirve a varios niveles para propósitos diferentes. No hay un solo nivel correcto que satisfaga toda necesidad. ¿Así que qué se puede hacer?

Una herramienta útil para abordar este asunto es el **Risk Breakdown Structure (RBS – La Estructura de Desglose del Riesgo)**, que es una estructura jerárquica que describe las fuentes de los riesgos que afronta el proyecto. Esto permite que los riesgos se describan con un nivel creciente de detalle durante el proyecto. Al nivel superior (Nivel 0), todo riesgo es simplemente “Riesgo del Proyecto”. Pero esto se puede dividir en fuentes de riesgo importantes al Nivel 1, tales como Riesgo Técnico, Riesgo Comercial, Riesgo de Gestión, Riesgo Externo. Cada una de estas áreas se puede detallar más al Nivel 2 (por ejemplo, el Riesgo Técnico se podría dividir en Tecnología, Rendimiento, Fiabilidad, Interfaces etcétera). Al nivel más bajo los riesgos individuales se describen bajo cada fuente específica.

Luego diferentes niveles de RBS se pueden usar para propósitos diferentes. El Informe de riesgo detallado, apropiamiento y gestión pueden ocurrir al nivel más bajo. Niveles más altos de RBS permiten que grupos de riesgos se junten y resuman para informar, apropiamiento y gestión a niveles más altos de la organización. Así puede que el ingeniero de seguridad del proyecto necesite saber de un riesgo específico que afecte una prueba de producto específica (RBS, Nivel 4), mientras que el Gerente Técnico Principal se puede interesar en el nivel general de riesgo técnico que afronta el proyecto (RBS Nivel 1).

Descripciones de riesgo a niveles diferentes de detalle son útiles de maneras distintas. En vez de insistir que todos riesgos se describan a un solo nivel que puede no satisfacer toda necesidad, el usar un RBS jerárquico puede proveer la flexibilidad necesaria tanto para el nivel alto como con más detalle, según el caso.

[Para detalles del concepto de RBS y su uso, véanse www.risk-doctor.com/pdf-files/rbs1002.pdf.]

Para dar opiniones sobre este informe, o para más información sobre cómo usar el proceso de riesgo para captar oportunidades, póngase en contacto con el Doctor de Riesgo (info@risk-doctor.com) o visite el sitio web del Doctor de Riesgo (www.risk-doctor.com).