



Problemas con La Probabilidad

© Marzo 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

El Riesgo se define en dos dimensiones: incertidumbre y efecto en los objetivos. Es común usar los términos “probabilidad” e “impacto” para describir estas dos dimensiones, y evaluar el significado de cualquier riesgo dado significa considerar ambos. Es relativamente sencillo evaluar el efecto en los objetivos, puesto que esto requiere meramente definir la situación después de que el riesgo ha ocurrido, y entonces imaginar lo que ocurre: “¿Si este riesgo ocurre, cuál sería el efecto?” La Probabilidad no es tan fácil. Del mismo modo, los practicas del riesgo y los equipos de proyecto experimentan repetidamente dificultad en evaluar la probabilidad de que un riesgo dado podría ocurrir. Hay varias razones para esto.

- **Lenguaje.** En inglés, se intercambian palabras diferentes para describir la dimensión de la incertidumbre de un riesgo, tales como “probabilidad”, “frecuencia”, “lo más probable” o el “azar”. De hecho estos no significan la misma cosa, y la confusión puede surgir si los términos son mal utilizados. Por ejemplo “frecuencia” describe cómo de a menudo un evento o un conjunto de circunstancias se espera que ocurran basado en la experiencia previa, tanto en un periodo de tiempo (p.e. una vez por año) como en un número de intentos (p.e. siete de diez). Así pues la frecuencia aplica realmente a eventos repetibles. Esto no es lo mismo que la “probabilidad” que es un término estadístico que describe cómo es de probable que ocurra un evento sencillo incierto o un conjunto de circunstancias. Una solución es usar un término más general tal como “lo más probable”, y reconocer dos variantes llamadas “probabilidad” (para eventos sencillos) y “frecuencia” (para eventos repetibles).
- **Formato.** La dimensión incierta de un riesgo puede expresarse de varias formas, incluyendo formatos numéricos y textuales, tales como: 35%, “una vez por mes”, 2:7, “improbable”, “una de seis veces”, 10^{-4} , “baja probabilidad”, 0.2, y etcétera. La mayoría de las personas tienen problemas interpretando diferentes formatos numéricos, e incluso frases textuales pueden significar cosas diferentes. Este problema puede superarse mediante educación, así como usando un conjunto de definiciones acordadas que todos entienden.
- **Subjetividad.** La evaluación de la probabilidad requiere formarse una opinión sobre un evento futuro o sobre un conjunto de circunstancias que no han ocurrido todavía. Personas diferentes tendrán visiones diferentes del futuro, y no hay una “única respuesta correcta” puesto que el futuro no ha ocurrido todavía. La probabilidad de riesgo no puede medirse, solo estimarse. Las Evaluaciones del futuro incierto están influenciadas por muchos factores, incluyendo filtros de percepción, medios de motivación, medios cognitivos, o medios heurísticos subconscientes. La solución aquí es darle un enfoque basado en el equipo, explorando diferentes perspectivas, examinando suposiciones subyacentes, y alcanzando el consenso siempre que sea posible. Los orígenes de los medios deberían ser entendidos también y corregidos donde sea posible.
- **Carencia de datos.** Algunos riesgos nunca han sido experimentados antes, especialmente aquellos relativos a los aspectos únicos de los proyectos. En otros casos, incluso aunque un riesgo podría haberse encontrado previamente, podría no haber registro de su existencia debido a la ausencia de un mecanismo de aprendizaje (tal como una base de conocimiento o una lista de comprobación). Como resultado no hay cuerpo de evidencia para ayudar a estimar la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos originales. Direccionar estas insuficiencias requiere el reconocimiento de que de algunas áreas no tenemos experiencia relevante previa, así como implementar también un proceso efectivo de lecciones aprendidas (p.e. una revisión post-proyecto).

Todo esto es importante por dos razones:

- La evaluación de probabilidad incorrecta significa que los riesgos serán priorizados de forma equivocada, conllevando al fallo para centrarse en los riesgos más significativos, selección de respuestas inapropiadas, inhabilidad para gestionar los riesgos de forma efectiva, y pérdida de confianza en el proceso de riesgos.
- La evaluación de la probabilidad de riesgo acertada mejora el entendimiento de cada riesgo, permitiendo la priorización adecuada, mejor selección de la respuesta, mejor efectividad en la gestión del riesgo, y un alcance más fiable de los objetivos del proyecto y del negocio.

Necesitamos entender los problemas asociados con la evaluación de probabilidad, y llevar a cabo alguna acción para direccionarlos, utilizando el lenguaje y los formatos apropiados, identificando y gestionando los recursos predispuestos, lecciones aprendidas, la efectividad del proceso de evaluación de la probabilidad, y monitorizando el desempeño de la gestión del riesgo para determinar la exactitud de la probabilidad de riesgo evaluada.