

GESTIÓN DE RIESGOS

Introducción

¿Qué es el Riesgo?

En todas las organizaciones está implícito el concepto de riesgo. En consecuencia, es fundamental contar con las herramientas necesarias para gestionar los riesgos a los que naturalmente están expuestas las mismas y esto ocurre independientemente de su tipología o tamaño.

En línea con lo anterior, la eficiencia del control está en poder manejar los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los mismos o minimizarlos lo más posible.



El riesgo se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan.

Lo más habitual es concebir a los riesgos como una amenaza y es por esta razón que los esfuerzos de las organizaciones se encaminan hacia su reducción. Sin embargo, existe la valoración del riesgo como una oportunidad y esto implica que la gestión se oriente a maximizar los resultados que esta última genera. Por ejemplo, el uso de una ágil metodología de proyectos puede tener el riesgo de incrementar el costo pero puede beneficiarse al completar el proyecto antes de lo planeado. En estos casos, un gerente analiza y calcula el costo-beneficio de implementar una acción y evalúa los riesgos en función de los potenciales beneficios.

Además, hay que tener presente que los riesgos no solo son de carácter económico. Así, podemos encontrar que existen distintos tipos de riesgos a saber:



Riesgo Estratégico: Se relacionan con la forma en que cada organización se administra manteniendo una estrecha relación con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Riesgos de Imagen: Son aquellos relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía o clientes hacia la organización.

Riesgos Operativos: Son aquellos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre diferentes áreas, etc.

Riesgos Financieros: Son aquellos relacionados con el manejo de los recursos tales como la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, etc.

Riesgos de Cumplimiento: Son los asociados a la capacidad organizacional de cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública, y en general, con su compromiso ante la sociedad.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la organización para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión

Cabe agregar la existencia de **riesgos conocidos** donde una vez identificados es posible planificar acciones a los fines de mitigar su impacto. Del mismo modo, encontramos **riesgos desconocidos** los cuales no pueden gestionarse de forma proactiva.

Entonces... ¿Qué significa gestionar el Riesgo?

En líneas generales, la gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo. En este sentido, cuando hablamos de gestionar el riesgo nos referimos a la aplicación de estos principios y metodología a riesgos particulares.

Ahora bien, administrar el riesgo implica tener presente un conjunto de elementos de control y sus interrelaciones. Esto es así a los fines de poder intervenir en eventos - internos o externos- que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de los objetivos de la organización.

Sugerencias para una apropiada administración del Riesgo:

Compromiso de la dirección (alta y media), la misma es la encargada de fomentar la cultura de identificación y prevención del riesgo así como de definir las políticas para la gestión de los riesgos identificados y valorados. Así mismo, debe designar a un responsable que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del componente. De esta manera, el conjunto de procesos de la gestión del riesgo posibilita entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.



En línea con lo anterior, hay que tener presente que un riesgo en un **proyecto** es un evento que (si se produce) puede tener un efecto sobre al menos una restricción. Es decir, puede impactar en los objetivos de tiempo, costo, y alcance. En este sentido, los objetivos operacionales están relacionados con las tres restricciones del proyecto:

Costo: Un riesgo que implique un aumento en los costos del proyecto.

Tiempo: Un riesgo que signifique un incremento en la duración del proyecto y consecuentemente una demora en la conclusión del mismo.

Alcance: Un riesgo que represente un aumento en el alcance del proyecto.

Los riesgos siempre se definen como una probabilidad a suceder o no durante el ciclo de vida del proyecto. El objetivo no es solo identificar los riesgos y planificar acciones en caso de que ocurran- sino tomar una actitud proactiva e iniciar acciones que reduzcan su impacto en el proyecto, en especial para aquellos riesgos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia.



Riesgos operacionales en un proyecto: En una clasificación anterior nos referimos a los riesgos operacionales dentro de una organización cualquiera. Ahora bien, cuando hablamos **de riesgos operativos en un proyecto** debemos enfocarnos en aquellos riesgos que están dentro del ámbito de influencia del gerente del proyecto haciendo especial hincapié en el **Cronograma** con estimaciones de tiempos y las dependencias con otros proyectos u otras organizaciones que deben cumplir objetivos para el proyecto. **Presupuesto o recursos** relacionados con la disponibilidad de recursos, incluyendo los financieros. **Calidad de los resultados** con orientación a cumplir los objetivos del proyecto según las necesidades de los beneficiarios del mismo. **Alcance:** Vinculados con la definición de las actividades del proyecto y las estrategias diseñadas para lograr sus metas.

¿Cuáles son los insumos para identificar los riesgos?

Uno de los insumos fundamentales para identificar los riesgos lo encontramos en una herramienta expuesta en módulos previos: **La estructura de descomposición de tareas (EDT)** la cual nos ofrece en detalle el alcance de todo el proyecto. Otro insumo importante es el **cronograma** que despliega los tiempos de duración de las actividades. Así mismo, los **costos** nos brinda la información sobre el presupuesto del proyecto. Finalmente, otros insumos para la identificación de la temática la encontramos en los **factores internos** relacionados con la organización y sus actitudes respecto del riesgo y la tolerancia al mismo.

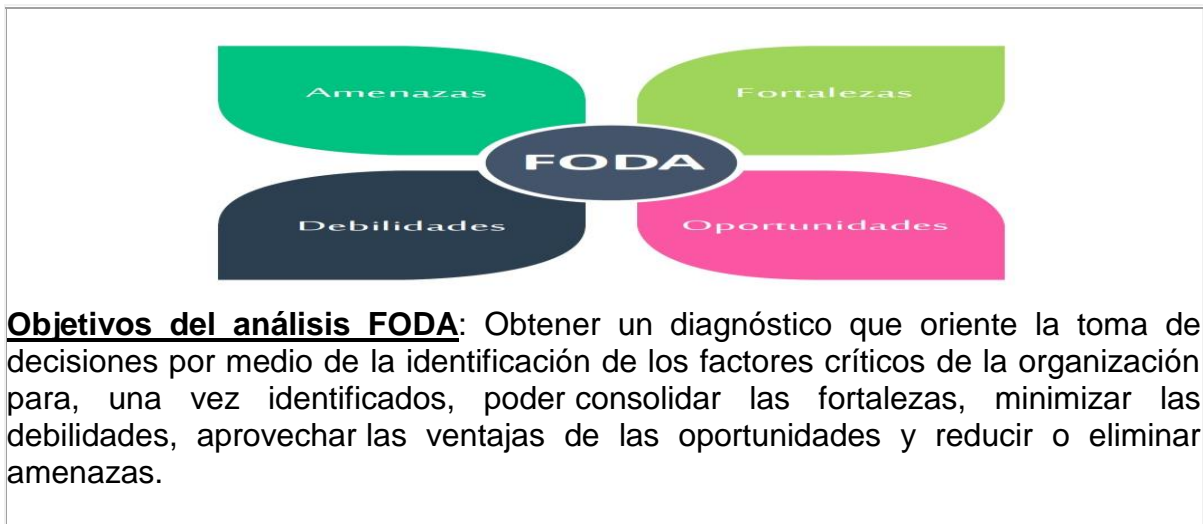


Técnicas para la identificación de riesgos: La identificación de riesgos nos permite determinar que puede afectar al proyecto. Esta identificación se realiza a través de un proceso participativo en el que el equipo del proyecto junto a los expertos en la materia u otras partes interesadas contribuyen con ideas y aportan su experiencia. Las **técnicas** más comunes para identificar los riesgos son: **Lluvia de ideas:** En reuniones los participantes generan una lista de riesgos que en base a los objetivos, el alcance, el cronograma, el presupuesto y otras condiciones del proyecto pueden ocurrir. Esta lista puede además clasificarse según categorías de riesgos. **Análisis FODA:** Se analizan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del proyecto para identificar los riesgos. **Técnica Delphi:** Se busca llegar a un consenso en base a la información proporcionada por expertos mediante cuestionarios. Las conclusiones se forman a partir de las estadísticas de los datos obtenidos.

En el siguiente apartado nos enfocaremos en una de las técnicas más utilizadas por las organizaciones. El análisis FODA

Para formular e implementar estrategias de gestión toda organización o proyecto debe conocer su estado de situación, es decir, conocer en todos sus niveles las condiciones “objetivas” del ambiente interno y externo en el cual desarrollan o implementan sus actividades. En este sentido, una herramienta muy útil, de manejo sencillo y eficaz, es la llamada matriz FODA. Sin embargo, para lograr un resultado de calidad, es necesario que el proceso para su elaboración sea cuidadoso y consistente en términos técnicos.

En línea con lo anterior, la metodología se centra en la evaluación de los factores referidos a las fortalezas y debilidades que, en conjunto, permiten apreciar el estado de situación interno de una organización y evaluar las condicionantes externas; es decir, las oportunidades y amenazas que ofrece el contexto. Esta herramienta le permite al gestor del proyecto definir y desarrollar acciones coordinadas y dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.



Componentes de la Matriz FODA:

Ámbito interno: Fortalezas y debilidades:

Las **fortalezas** son recursos tangibles o intangibles probadamente existentes, por caso pueden estar asociadas a la calidad del personal en términos de especialización y experiencia ya que este factor brinda competitividad a la organización. Asimismo, las capacidades individuales y colectivas deben ir acompañadas de recursos técnicos, logísticos y materiales que complementan el carácter sistémico de la organización o - en nuestro caso de estudio- de un proyecto. Es por esta razón que **las fortalezas son capacidades y/o recursos que efectivamente se poseen.**

En cuanto a las **debilidades** debemos tener en cuenta que contemplan los aspectos que colocan al proyecto en una situación de vulnerabilidad, algunos de ellos podría ser:

1. Prácticas defectuosas
2. Mecanismos erróneos
3. Elevados niveles de ineficiencia
4. Insuficiencia de algo (recursos, capacidades, experiencia etc.)
5. Ausencia de visión compartida
6. Carencia de liderazgo

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades (en un estado ideal las primeras deberían superar a las segundas) se realiza un balance entre ambas dimensiones. En definitiva, realizar el balance es la utilidad del FODA que permite visualizar de manera objetiva ambas dimensiones y sacar conclusiones del estado de situación presente.

Ámbito Externo: Oportunidades y Amenazas:

Las **oportunidades** se identifican en el ámbito externo y su naturaleza y aparición no está controlada por ninguna variable de la organización. Es fundamental poder identificar las oportunidades ya que supone un beneficio para la organización que debe ser aprovechado al máximo. Por el contrario, las **amenazas** son el conjunto de situaciones que ponen en riesgo a la organización y cuya existencia tampoco está bajo el control directo de la organización. En consecuencia, mitigar o neutralizar las amenazas será una de las estrategias a implementar.

Se debe tener en cuenta que las amenazas son potenciales problemas y por lo tanto su abordaje se debe establecer en términos preventivos teniendo en cuenta que su ocurrencia real podría causar costos irreversibles.

Resumiendo, la matriz FODA es el resultado del análisis individual, sectorial o colectivo, que establece un punteo de los aspectos más relevantes en las cuatro dimensiones (**Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas**), a partir de toda la información obtenida, se puede establecer un punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias.