



RISK DOCTOR BRIEFING

GESTIONAR EL RIESGO EN PROYECTOS COMPLEJOS



© Diciembre 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Algunas personas dicen que los proyectos complejos no son lo mismo que otros proyectos “normales”, y necesitan manejarse de forma diferente. Cuando lo consideramos bajo el ángulo del riesgo, hay tres preguntas a responder:

1. **¿Son los proyectos complejos intrínsecamente diferentes de otros proyectos?** La complejidad es una variable continua, así es que podría ser difícil decir si un proyecto en particular es complejo o no. La complejidad no es solo una función de escala – un proyecto puede ser grande pero sencillo, o pequeño y complejo. Sin embargo la complejidad surge de la estructura del proyecto y de la forma en que sus elementos se relacionan juntos. Eso implica **imprevisibilidad**, donde no siempre está claro cómo un cambio en una parte podría influenciar en otras partes. Es usualmente difícil ver cómo las variaciones en las contribuciones (inputs) podrían afectar al resultado global de un proyecto complejo, debido al número de interconexiones y dependencias dentro de los elementos del proyecto. El comportamiento de los proyectos complejos es a menudo **ambiguo**, lo que significa que los proyectos complejos son siempre arriesgados.
2. **¿Están los proyectos complejos expuestos a tipos de riesgos diferentes?** Los proyectos complejos están sujetos a las mismas clasificaciones de riesgo que se encuentran en cualquier proyecto. Sin embargo la naturaleza impredecible de los proyectos complejos también resulta en tipos particulares de riesgo imprevisible. Estos tienen varios nombres: son conocidos algunas veces como **el desconocimiento de lo desconocido**, o los **Cisnes Negros**, o **riesgos ontológicos**, o **riesgos emergentes**. Estos riesgos son difíciles de identificar anticipadamente y difíciles de evaluar con exactitud, y las estrategias de respuesta estándar para el riesgo no son frecuentemente efectivas al tratarlas.
3. **¿Estos tipos de riesgo requieren gestionarse de forma diferente?** El hecho de que algunos riesgos sean impredecibles significa que no podemos utilizar el proceso de riesgo proactivo normal para estar preparados ante ellos, porque no podemos verles venir. En lugar de eso necesitamos desarrollar un enfoque que será efectivo direccionando los riesgos emergentes en los proyectos. Dos estrategias clave serán de ayuda cuando surjan riesgos impredecibles:
 - a. **Flexibilidad** – la habilidad de ser flexible, para adaptarse fácilmente
 - b. **Elasticidad** – la capacidad de mantener el propósito esencial y llevarlo a cabo con integridad

Ambas estrategias pueden aplicarse a múltiples niveles para direccionar retos de complejidad, incluyendo a la organización entera, a nivel de proyecto/programa/portafolio, en áreas técnicas y contractuales, y en las actitudes personales de las personas clave. A cada uno de estos niveles, pueden tomarse acciones específicas para desarrollar la flexibilidad apropiada y la elasticidad para enfrentarse a los riesgos emergentes que pueden surgir. Por ejemplo, un proyecto complejo específico debería tener un **presupuesto de riesgo** para los riesgos conocidos, así como el nivel adecuado de **contingencia** incluido en su presupuesto y su programación para los riesgos emergentes. Los **procesos** del proyecto deberían ser suficientemente flexibles para hacer frente a los cambios mientras se mantiene una dirección global hacia los objetivos del proyecto. Y al equipo de proyecto deberían dársele **poderes para hacer el trabajo según los límites establecidos**, sin necesidad de la aprobación de cada pequeña desviación del plan original.

Por tanto nuestras respuestas a estas tres preguntas son SI, SI y SI. Algunos proyectos pueden describirse claramente como complejos, si su estructura conlleva a un comportamiento intrínsecamente impredecible. Esta imprevisibilidad produce un tipo particular de riesgo emergente que no puede direccionarse utilizando el proceso de gestión de riesgo de proyectos tradicional. En lugar de eso necesitamos desarrollar flexibilidad y elasticidad a todos los niveles para enfrentarnos a los retos de los riesgos especiales asociados a la complejidad. Solo entonces seremos capaces de asumir proyectos verdaderamente complejos con la confianza de que podemos tener éxito.