



TRES FACTORES DE ÉXITO EN EL ANÁLISIS DE RIESGOS DE LA PROGRAMACIÓN

© Abril 2014, David T Hulett PhD

david.hulett@projectrisk.com

Para la mayoría de los proyectos, es importante terminar a tiempo. Por ejemplo, podría ser necesario suministrar gas en una cierta fecha lo que forzaría a realizar proyectos de exploración de gas y producción, de proceso o de gaseoductos. O podrían liquidarse daños por terminar tarde. La viabilidad económica de un proyecto podría determinarse por la fecha de fin de un proyecto, combinado con el gasto de capital (CAPEX). Por estas y por otras razones se lleva a cabo un análisis de riesgos de la programación en los proyectos más grandes.

Un análisis de riesgo cuantitativo de la programación comienza o con la programación del proyecto o con un “análisis de la programación” simplificado. El análisis utiliza la simulación de Monte Carlo que requiere software especializado, y contesta preguntas que la ruta crítica no puede direccionar, incluyendo: (1) ¿Cómo es de probable que acabemos a tiempo? (2) ¿Cuánta reserva de contingencia necesitamos para asegurar el éxito del proyecto? (3) ¿Qué riesgos contribuyen a los problemas para acabar a tiempo, y cuáles necesitan una mitigación efectiva del riesgo?

Tres factores clave determinan el éxito del análisis de riesgo de la programación:

1. **Utilizar las mejores prácticas de programación de proyectos.** La programación es un modelo dinámico del proyecto. Los cambios en la duración de las actividades influyen en la programación mediante relaciones lógicas y podrían afectar a la fecha final de la entrega. Es esencial una mejor práctica de programación porque la simulación de Monte Carlo cambia la duración de las actividades probabilísticamente y muchas veces durante la simulación, y necesitamos estar seguros de que la estructura reforzada de la programación y la lógica son correctas, conllevando a una fecha de fin de proyecto realista.
2. **Asegurar datos de buena calidad sobre la incertidumbre de la programación y el riesgo.** Éstos representan los riesgos que impulsan el proyecto. Un método útil de recopilar datos de riesgos es llevar a cabo entrevistas confidenciales con expertos en la materia de forma individual o en grupos pequeños, animándoles a ser honestos sobre cuáles riesgos son importantes y cómo de grandes podrían ser. Durante el proceso de recopilación de datos de riesgos cuantitativos es importante considerar los riesgos que podían no estar en el Registro de Riesgos pero que pueden convertirse en importantes.
3. **Animar a una cultura organizativa amigable ante el riesgo.** A menudo tal cultura no existe. A veces la dirección no quiere conocer realmente la fecha final posible y el valor CAPEX, puesto que esos números específicos pueden reducir el apoyo organizativo para el proyecto. Otros en la dirección pueden no haber usado el análisis de riesgo en el pasado y no están convencidos de que añada nada útil. En algunos casos, si no han presupuestado o programado el análisis de riesgo, el coste y el tiempo que lleva el proceso de análisis de riesgos parece ser desalentador, incluso aunque millones de dólares pueden estar en riesgo. Usualmente la alta dirección de la organización quiere saber de forma realista qué riesgos son importantes y su impacto en el proyecto, pero los patrocinadores y los directores de proyecto quieren proteger sus proyectos y restarle importancia al riesgo en la programación.

Cada uno de estos factores es esencial si el análisis de riesgo de la programación tiene éxito y proporciona beneficios al proyecto. Los equipos de proyecto pueden enfrentarse a los dos primeros factores, produciendo programación de alta calidad y recopilando datos válidos de riesgo. Pero solo los ejecutivos senior de la organización pueden desarrollar y promover una cultura amigable del riesgo. Direccionando estos tres factores aseguraremos que el análisis de riesgos de la programación contribuye al éxito de tus proyectos.