



Analizando suposiciones y restricciones : SI-ENTONCES

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Nadie conoce el futuro con certidumbre y desde luego es por eso que nos hace falta la gestión de riesgo. Sin embargo, de vez en cuando intentamos adivinar qué podría ocurrir y usamos esa información como base de la planificación o decisiones. El nombre correcto de tal conjetura es una "suposición", y ésta es una fuente importante de riesgo, para proyectos, negocios y la vida en general.

Una suposición es una manera de tratar con un futuro incierto cuando hay un número de opciones posibles. En su forma más sencilla, una suposición es una decisión de seguir adelante creyendo que una opción resultará ser correcta y las demás no ocurrirán. Por ejemplo, podríamos suponer que nuestros proveedores repartirán a tiempo o que nuestro cliente firmará todas las aprobaciones dentro de dos semanas, o que todos los miembros clave de nuestro equipo de proyecto se quedarán hasta el fin del proyecto. ¿Pero qué pasa si suponemos algo incorrecto? En la mayoría de los casos una suposición falsa causaría un problema para el proyecto, ya que tendemos a suponer que las cosas ocurrirán según nuestros planes.

Está claro que no todas las suposiciones tienen la misma importancia. Hay algunas suposiciones que podrían resultar ser falsas sin tener un efecto significativo en el proyecto en general, pero hay otras donde un resultado diferente podría ser serio. Afortunadamente hay un proceso sencillo para verificar cuán arriesgadas podrían ser nuestras suposiciones, y para incluirlas en el proceso de riesgo si fuera necesario. Una declaración sencilla de SI-ENTONCES se puede escribir para cada suposición, así:

"Si esta suposición resultara ser falsa, ENTONCES el efecto en el proyecto sería..."

La parte de SI verifica cuán probable es que la suposición sea insegura, y la parte de ENTONCES verifica si tiene importancia. Otra manera de describir esto es ver la declaración de SI como índice de la *probabilidad* mientras que la declaración de ENTONCES tiene que ver con *impacto*. Y la probabilidad y el impacto son dos dimensiones del riesgo. Este método sencillo se puede usar para convertir suposiciones de proyecto en riesgos. Cuando se evalúa que es probable que una suposición sea falsa y/o podría tener un efecto significativo en uno o más objetivos del proyecto, esta suposición se debería considerar como un riesgo potencial.

Este tipo de Análisis de Suposiciones es una manera poderosa de exponer riesgos específicos de proyectos, ya que aborda las suposiciones específicos de un proyecto dado. Sin embargo hay dos peligros asociados con esta técnica:

1. El primer defecto es que esta técnica sólo puede considerar suposiciones explícitas que se han hecho conscientemente y que se han comunicado abiertamente. Sin embargo, hay muchas suposiciones implícitas o escondidas que todos hacemos todos los días, de las que algunas son muy arriesgadas.
2. En segundo lugar, este método tiende sólo a identificar riesgos negativos, amenazas que una suposición específica podría resultar ser falsa o causar un problema para el proyecto. El Análisis de Suposiciones no funciona bien en identificar oportunidades porque la mayoría de nuestras suposiciones son optimistas.

El primer defecto se puede superar por un método facilitado de identificar y documentar suposiciones, usando a alguien que sea independiente y externo al proyecto para cuestionar la postura establecida. Para ser completamente eficaz, el Análisis de Suposiciones requiere la revelación completa.

Para identificar oportunidades, la técnica puede extenderse para abordar y cuestionar restricciones. Hay restricciones en lo que puede o no puede hacer el proyecto, como debería progresar o no. Pero puede que algunas de estas restricciones no sean tan fijas como parecen en primer lugar – de hecho algunas podrían ser restricciones supuestas. De hecho podría ser posible que una restricción se relaje o quizá se quite por completo. De la misma manera que las suposiciones pueden ser verificadas para exponer amenazas, una prueba similar de SI-ENTONCES puede aplicarse a restricciones para identificar oportunidades posibles:

"Si esta restricción se podría relajar o quitar, ENTONCES el efecto en el proyecto sería..."

En vez de hacer suposiciones sobre el futuro, o aceptar que restricciones dadas no se puedan cambiar, el estar dispuesto a cuestionar suposiciones y restricciones puede exponer amenazas y oportunidades significativas que se pueden abordar luego por el proceso de riesgo.