



El Coste de la Gestión del Riesgo

© Diciembre 2004, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Se acercan las Navidades y mucha gente estará considerando el coste de festejar. Sobre todo en el Oeste, la Navidad se caracteriza, por desgracia, por la comercialización y el materialismo, lo que impone una carga financiera significativa, sobre todo en las familias. ¿Vale la pena? Como intentamos gestionar el riesgo de manera eficaz, surgen cuestiones de coste aquí también, ya que la gestión del riesgo no es gratis. No hay una opción de 'coste-cero' para la gestión del riesgo, y los costes que hay que pagar se clasifican en tres categorías: único, continuado y esporádico.

Primero, hay **costes de entrada**, pagados una vez para establecer una capacidad de gestionar riesgos. El coste primario aquí es por técnicas, instrumentos y entrenamiento. Una organización que quiera gestionar riesgos tiene que invertir en la infraestructura necesaria para apoyar el proceso de riesgo. Técnicas y procedimientos deben desarrollarse y extenderse. Instrumentos para apoyar el proceso deben comprarse o desarrollarse. Y el personal debe entrenarse para que puedan usar las técnicas e instrumentos de manera eficaz. Si el coste de entrada no se paga, la gestión del riesgo continúa siendo nada más que una buena intención, sin capacidad de cumplir.

El segundo tipo de costes tiene que ver con el **mantenimiento continuado**, para conservar una capacidad organizativa eficaz de gestionar riesgos. Es importante mantener el proceso de riesgo al tanto y vivo. Sin desarrollar continuamente el proceso de riesgo, se arriesga a perder eficacia. La gestión del riesgo es una disciplina que se desarrolla y nuevas técnicas e instrumentos se presentan frecuentemente. Hasta la base conceptual sigue creciendo a medida que se aceptan nuevas ideas en la corriente dominante. La gestión del riesgo eficaz requiere entrenamiento de actualización para mantener y desarrollar las aptitudes del personal, tanto como para revivificar el proceso al incorporar desarrollos recientes y nuevos métodos. Por término medio, una organización debe proponerse revivificar su proceso de riesgo cada dos o tres años para mantenerse al tanto.

Por último, hay costes asociados con **gestionar riesgos de proyectos**. Cada proyecto tiene un desafío único de riesgo y gestionarlo incurre en costes por evaluar riesgos y por abordar riesgos.

- *Evaluando riesgo*: Hay costes de poner en práctica el proceso de riesgo en el proyecto, incluido gastar tiempo y recursos en talleres o encuestas de identificar riesgos, hacer evaluaciones y análisis de riesgos, asistir a evaluaciones de riesgos, escribir informes de riesgos etcétera.
- *Abordando riesgo*: Esto incluye el coste de ejecutar planes de responder a riesgos, esas acciones que no se incluyeron en el plan de proyecto original pero que se consideran necesarias para abordar riesgos identificados de manera apropiada. Deben tomarse acciones proactivas para evitar o reducir amenazas, y para aumentar o aprovecharse de oportunidades. Deben haber medidas para casos de emergencia y algo a lo que recurrir en el caso de que ocurran los riesgos. Esta factura no se habría acumulado si los riesgos no se habían identificado, pero son costes necesarios para optimizar las posibilidades de cumplir los objetivos de proyecto.

Si una organización toma en serio la cuestión de gestionar su riesgo, debe estar dispuesta a pagar estos costes. Esto es cierto en el caso de proyectos, que tienden a tener presupuestos fijos. La gestión del riesgo nunca será eficaz si se considera un extra de coste-cero. El coste de evaluar el riesgo se debe incluir en el presupuesto total para gestionar el proyecto, y debe haber un fondo para imprevistos suficiente en el presupuesto de proyecto para cubrir el coste de abordar riesgos.

Desde luego hay una relación coste-beneficio de invertir en la gestión del riesgo. La gestión del riesgo provee una gama amplia de beneficios a la organización y a sus proyectos, clientes y personal. Aunque sería difícil evaluar el rendimiento al invertir en la gestión del riesgo, consta que ningún beneficio se producirá a menos de que la organización esté dispuesta a pagar estos costes. De hecho, no pagar el coste de poner en práctica la gestión del riesgo expone una organización a otro coste innecesario – **el riesgo no gestionado**. Esto incluye amenazas que pueden llegar a ser problemas que se podrían haber evitado, tanto como oportunidades perdidas que podrían haber traído beneficios adicionales.

En Navidades, la mayoría de las familias no lamentan el coste cuando ven la alegría en la cara de sus niños. La respuesta a la pregunta de que si vale la pena es un sí inequívoco. Se espera que se puede decir lo mismo de la gestión del riesgo – si pagamos el coste, nos llevaremos los beneficios.