



RISK DOCTOR BRIEFING

CALIFICACIONES PARA PRIORIZAR RIESGOS DE PROYECTOS



© Octubre 2018, Dr David Hillson CFIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Varios estándares y pautas de gestión de riesgos de proyectos líderes sugieren que los riesgos individuales se pueden clasificar utilizando un esquema de puntuación que representa una combinación de probabilidad e impacto, utilizando las definiciones siguientes:

RANGO	PUNTUACIÓN PROBABILIDAD (P)	PUNTUACIÓN IMPACTO (I)
Muy bajo (VLO)	0.1	0.05
Bajo (LO)	0.3	0.1
Medio (MED)	0.5	0.2
Alto (HI)	0.7	0.4
Muy Alto (VHI)	0.9	0.8

La puntuación de riesgo para cada riesgo se produce multiplicando $P \times I$, entonces esta puntuación se utiliza para clasificar los riesgos. Un riesgo con probabilidad media y alto impacto tiene una puntuación de Riesgo de $0.5 \times 0.4 = 0.20$. La puntuación de Riesgo de baja probabilidad/muy alto impacto de riesgo es $0.3 \times 0.8 = 0.24$. Así es que el segundo riesgo se posiciona más alto que el primero.

¿Pero alguna vez te has preguntado de dónde vienen estos números? Este esquema particular de puntuación del riesgo fue desarrollado por un pequeño grupo de consultores de riesgos en la mitad de los años 1990 para dar alguna consistencia a nuestra práctica. Los números se derivaron empíricamente después de algunas pruebas y errores, pero la idea fue la siguiente:

- Ambos conjuntos de escalas son números no dimensionales y no tienen unidades. Así es que, en la escala de probabilidad, por ejemplo, 0.1 no significa 10% o 1:10, es solamente un indicador numérico de la ratio de probabilidad VLO. De forma similar, 0.8 para impacto no significa “nada”, es solamente un número que se refiere a la ratio de impacto de VHI.
- Esto significa que no puedes multiplicar la puntuación P y la I para obtener una puntuación P-I que pueda convertirse a días o dólares o cualquier otra cosa. El producto es simplemente una ratio que tiene en cuenta dos dimensiones para dar un índice común sencillo que permite clasificar los riesgos uno contra otro.
- Ambas escalas se posicionan entre 0-1, lo cual está ordenado. También, no dos puntuaciones P-I son iguales, así es que no hay puntuaciones iguales y las clasificaciones no son ambiguas.
- La escala de probabilidad es lineal (0.1/0.3/0.5/0.7/0.9) porque eso es como la mayoría de la gente piensa sobre la probabilidad de riesgos en los proyectos, en bloques lineales tales como <20%, 20-40%, 40-60%, 60-80%, >80%. (Es diferente en salud & seguridad, donde la probabilidad es usualmente logarítmica, para dar cuenta de eventos extremadamente improbables.)
- La escala del impacto no es lineal (0.05/0.1/0.2/0.4/0.8) porque cuando estamos clasificando riesgos, el impacto es más importante que la probabilidad. Podemos demostrar esto considerando una probabilidad VHI/impacto VLO (para el Riesgo A) y una probabilidad VLO/impacto VHI (para el Riesgo B). Está claro intuitivamente que el Riesgo B (pequeña posibilidad de desastre) es más importante que el Riesgo A (casi certeza de un impacto insignificante). Esto se refleja cuando multiplicas la puntuación P (lineal) por la puntuación I (no-lineal). El producto está ponderado por el impacto. La ponderación no lineal significa que los impactos de riesgo HI y VHI están siempre sobre ponderados para dar un producto más alto, donde el impacto de los riesgos LO y VLO están infra ponderados para dar un producto más pequeño.

El esquema de puntuación de riesgos mostrado encima encarna estos principios y funciona de forma empírica, pero es solo un posible ejemplo de tal esquema de puntuación. Por ejemplo, no hay regla que diga que la puntuación I debería de ser doble cada vez: podía incrementarse igualmente en pasos de x3 o x10 o cualquiera. El grupo de consultores de riesgo que desarrolló estas escalas experimentó con muchas alternativas y decidió que ésta era factible, sencilla de entender, y práctica para implementar. ¿Qué piensas?