



## RISK DOCTOR BRIEFING



# PROPORCIONAR LA INFRAESTRUCTURA DE RIESGO PARA APOYAR LA GESTIÓN DE OPORTUNIDADES

© Abril 2019, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow  
david@risk-doctor.com

Si no se proporciona un nivel adecuado de infraestructura de riesgos, se puede invalidar la gestión de riesgos en una organización. Demasiado poco apoyo complica la implementación del proceso de riesgo de forma eficiente, mientras demasiada infraestructura añade gastos generales. Conseguir la correcta infraestructura de apoyo es esencial para una gestión de riesgos efectiva, habilitando el proceso de riesgo para conseguir los beneficios esperados a la organización y a sus proyectos.

Esto podría incluir el escoger *técnicas*, comprando o desarrollando *herramientas software*, proporcionado *entrenamiento* en ambos conocimiento y habilidades, produciendo *plantillas* para varios elementos del proceso de riesgos, y considerando la necesidad de apoyo técnico de los especialistas en riesgo.

Es particularmente importante obtener cada uno de estos elementos de forma correcta si queremos utilizar un proceso de gestión de riesgos inclusivo que direcciona amenazas y oportunidades.

- *Técnicas*. Aunque el proceso de riesgo subyacente es el mismo si estamos direccionando solo amenazas o considerando oportunidades también, son necesarias algunas modificaciones a las técnicas de gestión de riesgos estándar cuando nos enfrentamos a las oportunidades, y hay también técnicas adicionales específicas que podrían emplear. Por ejemplo, podríamos utilizar el *Análisis FODA* o el *Análisis de Campos de Fuerza* para identificar oportunidades junto con amenazas. Necesitaremos una Matriz P-I doble para priorizar ambos tipos de riesgo por probabilidad e impacto. Las estrategias de respuesta al riesgo para las oportunidades son diferentes de las estrategias basadas en amenazas.
- *Herramientas*. Muchas de las herramientas populares de gestión de riesgos no tienen la funcionalidad necesaria para incluir oportunidades. Necesitamos herramientas de gestión de riesgos que cubran amenazas y oportunidades, especialmente para proyectos más complejos que requieran un proceso de riesgo en profundidad con un análisis más detallado.
- *Entrenamiento*. Muchos cursos de formación en gestión de riesgos todavía se centran exclusivamente en amenazas, dejando a los miembros del equipo carentes del conocimiento y las habilidades necesarias para direccionar oportunidades de forma efectiva.
- *Plantillas*. Podemos mejorar la eficiencia y la consistencia desarrollando plantillas para varios elementos del proceso de gestión de riesgos (plan de gestión de riesgos, registro de riesgos, descripción de la entrevista, listas de comprobación/cuestionarios, *Estructura de Desglose de Riesgos (RBS)*, informes de riesgo, etc.). Muchos de estos necesitarán mencionar oportunidades de forma explícita si van a soportar un proceso de riesgo más amplio.
- *Soporte técnico*. Algunas veces necesitamos llamar a expertos en riesgos para ayudarnos, especialmente para proyectos más complejos que utilizan especialistas en técnicas o herramientas de gestión de riesgos. Estos expertos podrían venir de otro proyecto o departamento, de una Oficina de Soporte de Proyectos, de un centro de excelencia interno de gestión de riesgos, o de una consultoría externa. Si nuestro proceso de gestión del riesgo incluye oportunidades, necesitaremos asegurar que la experiencia de nuestros expertos seleccionados también cubre este aspecto de gestión del riesgo.

Cada uno de estos elementos de infraestructura pueden implementarse a niveles diferentes, dependiendo del tipo, tamaño y complejidad del proyecto que están soportando. Cuando las organizaciones determinan su capacidad de gestión de riesgos deberían invertir proporcionando un nivel apropiado de infraestructura de gestión de riesgos para soportar los tipos de proyectos que ejecutan normalmente, con alguna flexibilidad para hacer frente a proyectos inusuales que son más grandes o más pequeños de lo usual, o más o menos complejos. Pero si somos serios incluyendo oportunidades en nuestro enfoque gestionando el riesgo, también necesitaremos proporcionar la infraestructura de riesgos adecuada para soportarlo.