



GESTIONAR EL RIESGO EN LA CARTERA DE PROYECTOS

© Julio 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Muchas organizaciones escogen ejecutar grupos de proyectos relacionados como una cartera de proyectos, con el objetivo de crear sinergias y ahorrar gestionándolos juntos. El riesgo es uno de los aspectos más importantes que debe gestionarse a nivel de cartera. Pero está claro que el riesgo no es simplemente aditivo, así que no podemos determinar el nivel de exposición al riesgo de la cartera solamente sumando todas las exposiciones al riesgo de los proyectos. ¿Así pues cómo evaluamos y gestionamos el riesgo asociado con una cartera de proyectos?

Esto es importante cuando establecemos inicialmente la cartera de proyectos, cuando necesitamos asegurarnos de que el nivel global de exposición al riesgo es aceptable. Pero debemos evaluar y gestionar la exposición al riesgo emergente y cambiante cuando ejecutamos los proyectos en nuestra cartera, para asegurar que permanecen dentro de nuestra tolerancia al riesgo. Para evaluar la exposición al riesgo cuando estamos construyendo una cartera de proyectos, el primer reto es definir claramente los objetivos de la cartera. Entonces necesitamos definir los umbrales de riesgo para cada objetivo, para reflejar el deseo de riesgo de los principales interesados.

El siguiente paso es listar los proyectos candidatos para su posible inclusión en la cartera de proyectos. En esta etapa necesitamos considerar todos los posibles proyectos, incluyendo tanto los de alto riesgo como aquellos que no son tan desafiantes. Para cada proyecto, deberían de cuantificarse los beneficios respecto a los objetivos definidos de nuestra cartera, para evaluar cuánto contribuiría cada proyecto para alcanzar los objetivos globales de la cartera.

A continuación necesitamos un marco común contra el que podemos evaluar lo arriesgado de cada proyecto candidato. Podría utilizarse como un marco común un desglose jerárquico de riesgos (RBS) a nivel de cartera para identificar los riesgos de cada proyecto. Podemos entonces evaluar cada riesgo contra los umbrales de riesgo a nivel de la cartera que definimos antes. Esto nos permite determinar un índice global de riesgo para cada proyecto en la cartera.

Habiendo evaluado lo arriesgado de cada proyecto candidato, el responsable de la cartera junto con los interesados clave deberían revisar la lista de proyectos y construir una cartera de riesgo-balanceado. Esto significa balancear el riesgo contra lo que vale la pena cada proyecto, y escoger el grupo adecuado de proyectos que ofrecen el nivel requerido de recompensa pero con un nivel aceptable de exposición al riesgo. El concepto de eficiencia del riesgo es importante. Esto considera las dos dimensiones de riesgo y recompensa, y tiene como meta balancear los dos, dando una máxima recompensa a un nivel de riesgo dado, o teniendo como meta la mínima exposición al riesgo asociada a un nivel deseado de recompensa.

Finalmente cuando hemos construido y lanzado nuestra cartera de proyectos, necesitamos gestionar los riesgos dentro de cada proyecto, utilizando el proceso estándar de gestión de riesgos. Pero no perdemos interés en lo arriesgado de los proyectos. A intervalos regulares el responsable de la cartera debería revisar todos los proyectos para asegurar que todos permanecen dentro de un rango aceptable de riesgo, y asegurar que están proporcionando los beneficios esperados. Esto requiere una forma de calcular la exposición global al riesgo de cada proyecto, así como de direccionar los riesgos individuales de cada proyecto. Puede también ser necesario en los puntos de revisión clave cambiar la mezcla de proyectos en la cartera, deteniendo algunos proyectos y añadiendo otros, conducidos por los principios de eficiencia del riesgo. Las carteras son una forma importante de gestionar grupos de proyectos relacionados en una forma en que se proporcionan beneficios y valor mientras se direcciona la exposición al riesgo global. La gestión del riesgo a nivel de la cartera requiere un enfoque balanceado y el ejercicio de utilizar el juicio, ambos cuando construimos nuestra cartera y cuando ejecutamos los proyectos dentro de ella. Solo obtendremos las sinergias y ahorros que ofrece la gestión de la cartera si gestionamos de forma activa nuestros proyectos así como la exposición global al riesgo de la cartera.