

En esta sexta publicación sobre los puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos, trataremos brevemente sobre la necesidad de manejar de manera activa el riesgo, los cambios y los asuntos pendientes:

Manejar de manera activa el riesgo, los cambios y los asuntos pendientes

¿Para qué manejar el riesgo, los cambios y los asuntos pendientes? La respuesta es simple: para buscar tener un mayor control sobre las variables del entorno alrededor de la ejecución de un proyecto.

De acuerdo con el PMBOK, un riesgo es “un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto”¹.

Todos los proyectos, sin excepción alguna, tienen implícito algún tipo de riesgo. Esto es válido tanto para los pequeños proyectos como para proyectos de gran tamaño y presupuesto.

En la práctica, es imposible evitar todos los riesgos asociados con un proyecto; sin embargo, una gestión eficiente del riesgo permite al jefe de proyecto una toma de decisiones oportuna para evitar algunos, minimizar otros, e incluso transferir el riesgo a terceros cuando es posible.

De manera genérica se puede considerar el siguiente proceso para gestionar el riesgo:

1. Identificar el riesgo: a partir de las tareas o actividades por realizar en el proyecto (preferentemente ya listadas en una EDT), se pide que se realicen actividades como “lluvia de ideas” (consistente en reunir un grupo de personas expertas, quienes generarán,



como producto de la interacción entre ellas, una gran cantidad de ideas sobre los posibles riesgos en cada una de las tareas o actividades), “ojos limpios” (que consiste en traer a colegas externos -podrían ser de otras disciplinas- a aportar una mirada fresca y dar ideas sobre los riesgos que pudieran existir), u otras técnicas generativas de pensamiento.

2. Analizar el riesgo: el riesgo se analiza desde un punto de vista cuantitativo y, en lo posible, cualitativo, de forma que se logre identificar el grado de impacto en caso de que un riesgo detectado se materialice.



¹ Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 5a. ed., Project Management Institute, 2013.

3. Plan de respuesta ante el riesgo: luego de haber analizado el impacto que, de presentarse, pudieran tener los riesgos, es necesario establecer un plan de respuesta. Este puede incluir acciones para hacer que el riesgo desaparezca (cambiando de proceso, dejando de realizar alguna actividad particular, etc.), se mitigue (con acciones que reduzcan el impacto si el riesgo detectado se materializa) o se transfiera (subcontratación, compra de pólizas de seguro, etcétera).

4. Monitoreo y control del plan: es importante que para cada riesgo detectado haya una acción a realizar, pero además que se tenga un responsable de vigilar aquellos “síntomas” que indiquen que un determinado riesgo está por suceder, así como de ejecutar las acciones planificadas. Igualmente es necesario que se monitoree de manera constante el entorno para estar atentos a la aparición de nuevos riesgos y, por tanto, de establecer nuevas acciones que permitan gestionarlos. Una buena práctica es que se tengan sesiones periódicas (calendarizadas) de monitoreo y control del riesgo.

En la práctica es común detectar que parte de los riesgos del proyecto están relacionados con los cambios de alcance y los desvíos presupuestarios que ocurren una vez que se está ejecutando. El jefe de proyecto requiere, por tanto, tener elementos para poder reformular rápidamente el plan del proyecto en función de estos desvíos. Para ello es necesario, además de monitorear el riesgo, estar atento a monitorear los asuntos pendientes del proyecto, así como administrar los cambios a lo largo de la vida del proyecto.

Los asuntos pendientes (también llamados “issues” en la jerga de administración de proyectos) son temas que podrían o no involucrar entregables, o simplemente son temas que no se han cerrado, conversaciones que no se han tenido, etc., y que, de suceder, harían que el avance del proyecto fuera cada vez más

sólido, pero, si no suceden, entorpecen el avance y en ocasiones hasta lo detienen. Ejemplo: un jefe de proyecto sabe, por su experiencia, que si bien el patrocinador le ha indicado que todas las comunicaciones se realizan con su oficina central ubicada en la ciudad de México, es necesario e indispensable ponerse en contacto directo con el responsable de Mérida, ciudad en la que se realizará el proyecto físicamente. En este ejemplo la comunicación con el responsable local es una actividad a colocarse entre los “asuntos pendientes”, que se requieren para que el proyecto funcione de manera adecuada.

De manera análoga a lo que sucede con el riesgo, se debe establecer algún método de identificación, monitoreo y control de los asuntos pendientes, de modo que se pueda asignar un responsable de que estos sean llevados a cabo y se pueda llevar un registro para mayor visibilidad del avance.

Por otra parte, para establecer un proceso de gestión de cambios es indispensable que, de acuerdo con el nivel de decisiones de la organización, se establezca el método para autorizaciones, especialmente cuando implique cambios en alcance o acciones que ameriten un incremento en tiempo y costo. El proceso debe incluir responsables y un registro de cambios.

Un proceso genérico de control de cambios podría ser el siguiente:



- A – Identificación de necesidad de cambio: cualquiera dentro del proyecto puede identificar la necesidad de realizar un cambio dentro del proyecto, ya sea un miembro del equipo, el patrocinador, el propio jefe de proyecto, etcétera.
- B – Toda vez que se ha identificado la necesidad de cambio, es necesario evaluar el impacto en el alcance, en el tiempo y en el costo del proyecto. Para mantener la congruencia habrá que evaluar también los riesgos que el cambio traiga consigo.
- C y D – Es una buena práctica que se establezca un proceso de aprobación del cambio, donde se emita una solicitud formal (como el formato siguiente) y, de igual manera, se haga una aprobación o rechazo formal.

FORMATO SOLICITUD DE CAMBIO		
Nombre del Proyecto:		
Fecha:		
JEFE DE PROYECTO		
Responsable de la solicitud		
Responsable de la Actividad:		
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
CAUSAS O BENEFICIOS		
IMPACTO EN PORCENTAJE		
CRONOGRAMA	COSTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
FIRMAS		
JEFE DE PROYECTO	RESPONSABLE DE LA SOLICITUD	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD

es el director o el consejo de la institución, etcétera.

- E - Toda vez que se ha autorizado el cambio, es necesario indicar al responsable su ejecución y la fecha de ejecución.

Es importante que para cada cambio autorizado se tenga una acción a realizar, pero además que el jefe de proyecto vigile que las acciones se lleven a cabo, y además actualice

los planes del proyecto debido a los cambios autorizados.

En el recuadro verde se enuncia un resumen simplificado de los aspectos a tomar en cuenta en el tema.

Para las dudas y comentarios que pudieran surgir con motivo de esta serie de buenas prácticas en la gestión de proyectos, por favor dirigirse con Carlos Alberto Flores Torres a cflorrest@ingen.unam.mx o a la ext. 3605. |

Solicitud de cambio	Responsable de la actividad	Acepta/rechaza	Fecha de solicitud	Fecha de puesta en marcha	Observaciones

Este tipo de acciones propician un mayor análisis de las necesidades de cambio, por lo cual muchos cambios que en otro momento podrían darse por “capricho” disminuyen considerablemente. Debe haber claridad en los niveles de autoridad de la(s) persona(s) para aceptar o rechazar los cambios. En el formato de solicitud del ejemplo, el firmante por aprobación es el propio jefe de proyecto; sin embargo, existen instituciones donde se crea un comité de cambios para realizar esa función, y otras donde, de acuerdo con el impacto económico que el cambio implique, quien lleva la responsabilidad del rechazo o autorización

Manejar de manera activa el riesgo, los cambios y los asuntos pendientes

<p>Establecer un proceso de identificación y gestión del riesgo.</p> <p>Debe incluir responsables de las acciones y registro del manejo del riesgo.</p>	<p>Establecer un proceso de identificación y gestión de asuntos pendientes.</p> <p>Debe incluir responsables de las acciones y registro del manejo de asuntos pendientes.</p>	<p>Establecer un proceso de gestión de cambios, que incluya el método para autorizaciones, especialmente cuando implique cambios en alcance o acciones que ameriten incremento en tiempo y costo.</p> <p>Debe incluir responsables y un registro de cambios.</p>
---	---	--