

Gestión de Riesgos, un factor clave para Pymes de Ingeniería

Entendiendo la importancia de la Gestión de Riesgos en Proyectos en pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Ingeniería, en el contexto de la Gestión de Activos, la Comisión de Gestión de Activos de la Asociación Colombiana de Ingenieros ACIEM

desarrolla una guía para otorgar lineamientos que permitan implementar la Gestión de Riesgos en las empresas, con una metodología estructurada y fundamentada en los lineamientos de la norma NTC-ISO 31.000:2018 y enmarcado en los lineamientos de proyectos del PMI.

FASE UNO Diagnóstico

- Etapa 1:** Sensibilizar a la dirección de la empresa
- Etapa 2:** Determinar características de la empresa
- Etapa 3:** Diagnosticar tolerancia al riesgo
- Etapa 4:** Delimitar grupos de riesgo
- Etapa 5:** Elaborar diagnóstico del estado de la Gestión de Riesgos
- Etapa 6:** Establecer herramientas para Gestión de Riesgos

FASE DOS Identificación de riesgos

- Etapa 1:** Identificar eventos o condiciones de riesgo
- Etapa 2:** Asociar las causas a eventos o condiciones identificadas
- Etapa 3:** Establecer causas básicas

FASE TRES Valoración de riesgos

- Etapa 1:** Determinar criterios para valoración de riesgos
- Etapa 2:** Definir controles existentes
- Etapa 3:** Realizar valoración de riesgos
- Etapa 3:** Identificar impactos potenciales ('calificación' y 'evaluación')

FASE CUATRO Desarrollo de planes de respuesta a riesgos

- Etapa 1:** Tipos de controles
- Etapa 2:** Definir planes de respuesta

FASE CINCO Monitoreo y control

- Etapa 1:** Definir responsables de monitoreo
- Etapa 2:** Establecer tiempos para monitoreo y control



Esta guía tiene cinco fases, cada una con un objetivo definido. La Fase uno o Diagnóstico permite establecer la tolerancia al riesgo de manera objetiva y determina el estado de la misma frente a su adecuada Gestión, teniendo en cuenta el papel determinante que juega la dirección en todo el proceso.

En este capítulo es importante sensibilizar a la dirección frente a su compromiso, toda vez, que es ella la directa beneficiaria de la Gestión de Riesgos. Vale la pena destacar que todo este proceso requiere inversiones de tipo económico, humano y de tiempo para su desarrollo óptimo.

Una vez la dirección identifique su papel determinante en la Gestión de Riesgos, es mucho más sencillo comenzar el proceso. En primera medida, es primordial que la empresa tenga claridad en los aspectos que la caracterizan ya que esto le permitirá tener un punto de partida determinado y objetivo.

La guía presenta entonces, un conjunto de lineamientos con las que la organización puede definir con claridad su nivel de tolerancia al riesgo, adicionalmente un listado de grupos o categorías para que la empresa seleccione las que considere que podrán formar parte del proceso.

Al identificar las alternativas, se realiza una evaluación con el objetivo de diagnosticar el estado de la empresa o proyecto. Para esto, es asignado un nivel de riesgo: inexperto, medio o conocedor, determinado por aspectos como planificación, identificación, valoración y respuesta a los mismos, esto con el objetivo de establecer acciones concretas.

Esta evaluación permitirá definir cada una de las fases a implementar y es un aporte valioso, especialmente para aquellas empresas con poca experiencia o que no cuentan con un método establecido para la implementación de la Gestión de Riesgos, pues les da claridad frente a sus procesos.

“ ACIEM desarrolla una guía para otorgar lineamientos que permitan implementar Gestión de Riesgos en las empresas, con una metodología basada en los lineamientos de la norma NTC-ISO 31.000:2018 ”

La Fase Dos o de Identificación de los Riesgos, efectúa un reconocimiento exhaustivo a todas las situaciones, condiciones o eventos que puedan afectar positiva o negativamente los objetivos trazados, teniendo en cuenta las categorías definidas en la fase anterior.

Adicionalmente, se presentan dos herramientas de fácil uso, que permiten realizar un buen análisis de causalidad a los resultados de la identificación anterior. Esto permitirá que el estudio de identificación sea completo y más adelante en la fase cuatro se puedan establecer las medidas más pertinentes para gestionar el riesgo.

La Fase Tres o de Valoración de Riesgos, permite tomar la lista de peligros previamente identificados, para otorgarles el valor más objetivo posible, basado en la escala de tolerancia previamente definida en la fase uno para que sea objetiva y acorde a los lineamientos estratégicos de la organización.

De otra parte, es necesario identificar los controles de la empresa. Estos pueden ser procedimientos, personas, equipos o herramientas. Es imprescindible documentarlos e identificar la forma en que reducen el impacto o la probabilidad del riesgo, para efectuar una valoración de riesgos identificados mucho más real.

Esta fase permite también priorizar los Riesgos identificados. Ejecutar esta tarea de manera óptima determina un orden a la ejecución del presupuesto asignado, las responsabilidades de la gestión y los tiempos en los que deben ejecutarse las acciones.

Posteriormente, la Fase Cuatro o Desarrollo de Planes de Respuesta, define la mejor estrategia para abordar los Riesgos. Si el accidente es identificado, priorizado y afecta negativamente los objetivos del proyecto, se pueden implementar una (o varias) de las siguientes estrategias:

- **Eliminar / evitar:** Apuntan a eliminar tanto la probabilidad como el impacto y se recomienda que sea la primera opción.
- **Mitigar / reducir:** El Riesgo se compone de impacto y probabilidad. Esta estrategia busca entonces, reducir uno de los dos, o los dos hasta un nivel tolerable.
- **Transferir:** La responsabilidad puede entregarse a una tercera parte pero es primordial evaluar el Riesgo residual de esta estrategia.



“ La ‘Fase Tres’ o de Valoración de Riesgos, permite tomar la lista de peligros previamente identificados, para otorgarles el valor más objetivo posible, basado en la escala de tolerancia ”

- **Aceptar / asumir:** Se puede decidir por este tipo de respuesta en caso que las medidas de mitigación (o transferencia) sean más costosas que el impacto.

De otra parte, si el Riesgo identificado y priorizado afecta positivamente (es una oportunidad) a los objetivos del proyecto, se pueden establecer una de las siguientes estrategias:

- **Explotar:** Obtener todo el beneficio.
- **Mejorar:** Aumentar el impacto y la probabilidad, o uno de los dos (preferiblemente la probabilidad) para lograr el beneficio del riesgo, esta estrategia es la más indicada.
- **Compartir:** En caso que se quiera aprovechar los beneficios del riesgo con apoyo de un tercero
- **Aceptar:** En caso que alcanzar el beneficio sea más costoso que asumir el Riesgo.

Finalmente, el propósito de la Fase Cinco o de Monitoreo y Control, consiste en revisar el cumplimiento del proceso de Gestión de Riesgos. Adicionalmente, el monitoreo comprende el análisis del estado de los Riesgos, así como actualizar periódicamente si son latentes o no. Para el caso de los planes de respuesta, se debe considerar su estado: en ejecución, atrasados o por ejecutar.

Es importante tener en cuenta que, para ejecutar adecuadamente el monitoreo se requiere delegar responsables, establecer tiempos, periodicidad y métodos para realizar la actividad. La organización deberá proporcionar los recursos y espacios requeridos para que pueda ejecutarse de acuerdo a lo planeado. ▲