

Extraído de una publicación de:



Autor ITpedia



Fuente Website de ITpedia



Link <https://es.itpedia.nl/2020/12/14/the-difference-between-risks-and-uncertainties-in-project-management/>

Lectura 8

La diferencia entre riesgos e incertidumbres en la gestión de proyectos



En uno de mis proyectos anteriores, los altos directivos no eran conscientes de la importancia de riesgos e incertidumbres, por lo que nos enfrentamos a dificultades durante el proyecto, a pesar de mis advertencias al principio. La comprensión es un factor importante para causar incertidumbre, en nuestro caso; el cliente no estaba familiarizado con el concepto del proyecto, ya que le resultaba novedoso, por lo que no sabía lo que quería. Esto llevó a muchos cambios repetidos, lo que aumentó los riesgos y las incertidumbres con las que nos enfrentábamos.

Mi enfoque habitual al iniciar cualquier proyecto es evaluar y analizar la incertidumbre y la complejidad utilizando las herramientas y técnicas adecuadas para hacerlo. Enfrenté desafíos que incluían reunirme con las partes interesadas adecuadas y obtener la información correcta. Muchos de los clientes con los que he trabajado han negado la importancia de evaluar la incertidumbre y la complejidad, por lo que enviaron a quien estuviera disponible, en lugar de a las partes interesadas clave, lo que luego llevó al alcance del proyecto.

Una evaluación de los factores que contribuyen al riesgo y la incertidumbre y la diferencia entre riesgo e incertidumbre en la gestión de proyectos

Introducción a riesgos e incertidumbres

Al gestionar proyectos, Jefes de Proyecto debe afrontar los riesgos y las incertidumbres, independientemente del tipo de proyecto; PMI señala: "Todos los proyectos son inciertos. La incertidumbre es inevitable..." (PMI-RM, 2009, p. 13). Lechler et al. identifique los riesgos como "desconocidos conocidos" y las incertidumbres como "desconocidos desconocidos", señalando que "la gestión clásica de proyectos no diferencia claramente entre riesgos e incertidumbre" (Lechler, Edington y Gao, 2012, p. 59).

Definiciones de riesgos e incertidumbres

El examen de la incertidumbre (McLain, 2009, págs. 60-61) identifica una serie de definiciones, que se centran en la incertidumbre como algo desconocido e inmensurable o difícil de medir, por lo tanto, "desconocido-incógnito". (Navigating Complexity, 2014, p. 21) define la incertidumbre como: "el estado de inseguridad, de no conocer un problema o situación. En programas y proyectos, la incertidumbre puede describirse como una falta de conciencia y comprensión de los problemas, eventos, camino a seguir o soluciones a perseguir ". Así (McLain, 2009, p. 61) define la Incertidumbre como tener "información inadecuada sobre cuándo las actividades del proyecto lograrán los objetivos del proyecto", ya que es más difícil predecir y resolver problemas cuando falta



información. Cuantifica diferentes niveles de incertidumbre en función de la cantidad de información disponible.

- Previsto: hay información disponible, se identifican y comprenden las influencias.
- Imprevisto: falta de información sobre el futuro.
- Caos: grave falta de información.

En contraste, Riesgo se define como "Un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo [de oportunidades] o negativo [de amenazas] en uno o más objetivos del proyecto". (PMBOK6, 2017, p. 720), por lo tanto, "desconocidos conocidos". Según (PMI-RM, 2009, p. 9), el Riesgo tiene dos dimensiones clave: la "dimensión de incertidumbre puede describirse usando el término "probabilidad" y el efecto puede llamarse" impacto ". (Zwikaël & Ahn, 2011, p. 26) define el riesgo del proyecto como una "medida de la probabilidad y consecuencia de no lograr una meta definida del proyecto". Todas las fuentes de incertidumbre, incluidos los riesgos individuales, afectan al proyecto en su conjunto; este es el riesgo general del proyecto. (PMBOK6, 2017, pág.396)

Diferencias

La incertidumbre incluye todos los riesgos identificados, pero el riesgo no incluye la incertidumbre (Lechler, Edington y Gao, 2012, p. 59)

Algunas diferencias importantes:

Riesgos	Incertidumbres
Previsible	Imprevisible
Previsto	Imprevisto
Desconocidas conocidas	Desconocidas desconocidas
Usar reserva de contingencia	Utilizar reserva de gestión
Mensurable	Inconmensurable

Factores

Al considerar el riesgo y la incertidumbre, el gerente de proyecto debe tener en cuenta los factores que los causan. (PMBOK6, 2017, p. 416) PMI observa que existen marcos que podemos utilizar para identificar fuentes de riesgo. La literatura identifica algunos factores clave que causan riesgo e incertidumbre. Estos incluyen los siguientes:

- Comprensión - Alcance no comprendido (PMBOK6, 2017, p. 133).
- Cambios - Los cambios son inevitables (PMBOK6, 2017, p.168).
- Entornos: entornos de alta variabilidad (PMBOK6, 2017, p. 400).
- Desconocimiento / Novedad: causado por cambios (McLain, 2009, p. 62).
- Duración - Ciclos de vida prolongados (McLain, 2009, p. 61) y (Oehmen, 2015, p. 4).



- Complejidad: número de actividades del proyecto (McLain, 2009, p. 62).
- Perspectiva - Partes interesadas/PM (Krane, Olsson y Rolstadas, 2012, p. 55) Necesidad de gestión de riesgos (Zwikael & Ahn, 2011, p. 33).
- Conflicto - Relaciones (Krane, Olsson y Rolstadas, 2012, págs. 52,56).
- Incertidumbre: tanto como factor como resultado (Navegando la complejidad, 2014, p. 22).



Impactos de la incertidumbre / complejidad en la planificación del proyecto

Las incertidumbres son inevitables, por lo que los gerentes de proyecto deben planificar adecuadamente, asegurando que el equipo pueda administrarlas. La planificación del proyecto puede llevar más tiempo / reelaborarse para evitar el fracaso del proyecto debido a incertidumbres / complejidades. Los planes deben ser simples y comprensibles (Giezen, 2012, p. 786). Los PM deben evitar subestimar la complejidad, planificar los posibles impactos presupuestarios y de programación (Bosch-Rekveltda, et al., 2011, p. 782) e involucrar a otros en el proceso de planificación. Puede haber diferentes puntos de vista sobre la incertidumbre / complejidad y las posibles soluciones debido a las diferentes habilidades, conocimientos y experiencia (Bosch-Rekveltda, et al., 2011, p. 735) que el PM debe aprovechar. Se debe planificar la participación de las partes interesadas, asegurando el compromiso (Meredith, et al., 2015, p. 137).



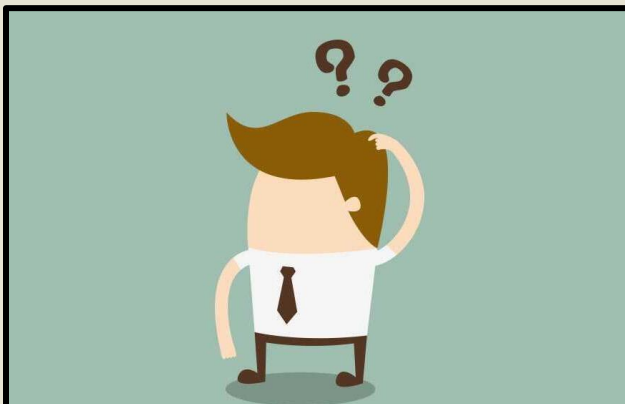
Planificación para la complejidad: principios clave

Considere la incertidumbre

La incertidumbre debe considerarse desde el principio, y la planificación debe comenzar temprano. Se deben consultar el contrato del proyecto y la Carta del Proyecto, evaluar las limitaciones y las fuentes de complejidad / incertidumbre

Considere soporte / acuerdo

Las actitudes / apoyo de las partes interesadas del proyecto son clave para el éxito, pero también son fuentes de conflicto / incertidumbre (Oehmen, et al., 2015, p. 6). La comunicación es fundamental; Se debe planificar la participación de las partes interesadas (PMI, 2014, p. 60), las respuestas para las partes interesadas resistentes y la alineación de las metas de las partes interesadas / proyectos (Meredith, et al., 2015, p. 136).



Evaluar el conocimiento y la capacidad

Las habilidades / experiencia del equipo contribuyen o eliminan la incertidumbre / complejidad, por lo que el PM debe considerar / consultar al equipo sobre la entrega del proyecto (PMI, 2013, p. 10). Se deben evaluar las habilidades / conocimientos / experiencia del equipo (PMI, 2014, p. 60), y también es fundamental consultar y aplicar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores (PMI, 2014, p. 63).



Enfoque de adaptación

El desarrollo enfoque también debe elegirse cuidadosamente para adaptarse al proyecto y la incertidumbre/complejidad encontrada. El ciclo de vida debe ser apropiado para hacer frente a la incertidumbre/complejidad y debe adaptarse a la medida (PMI, 2017), con suficiente flexibilidad y tolerancias para hacer frente a los riesgos (Meredith, et al., 2015, pp. 204-205).

Planificación dinámica

El PM debe emplear el pensamiento crítico durante todo el proyecto, no solo durante el proceso de planificación (PMI, 2014, p. 60). Al garantizar que la planificación siga siendo flexible, la incertidumbre / complejidad se puede planificar de forma adecuada. El plan también debe garantizar su propia integridad, controlando el proyecto frente a la incertidumbre / complejidad, evitando el deslizamiento del alcance (Meredith, et al., 2015, págs. 204-205).



Fuentes de complejidad/incertidumbre

Podemos clasificar las fuentes de complejidad / incertidumbre en tres: comportamiento humano, comportamiento del sistema y ambigüedad (PMI, 2014).

Comportamiento Humano

He experimentado clientes que esperaban un "recubrimiento dorado" más allá del contrato y el alcance, además de solicitar la fusión de informes de diferentes sistemas, algo que técnicamente no es posible dentro del alcance. El análisis sugiere que esto se debe a que las partes interesadas tienen expectativas irrazonables/inalcanzables, y malinterpretan significativamente/deliberadamente los objetivos y los procesos de decisión (PMI, 2014, p. 38). Esto, con el avance del alcance, puede ocurrir debido a la incertidumbre/complejidad (Bosch-Rekveltda, et al., 2011, p. 731) y requisitos no están definidos debido a información contradictoria de las partes interesadas (PMI, 2014, p. 38). En última instancia, la fuente de esto es el comportamiento humano.

Comportamiento del sistema

En un proyecto, la burocracia fue un problema importante; Fue muy difícil obtener acceso para el equipo, pero se deben seguir los complejos procedimientos. Además, con frecuencia se crearon nuevos procedimientos. Al analizar la complejidad / incertidumbre aquí, se debieron al requisito de seguir procedimientos debido a las consecuencias de no hacerlo (Giezen, 2012, p. 787), agravadas por el cambio de actores clave (Giezen, 2012, p. 786). La fuente de esto fue System Behavior.

Ambigüedad

En un proyecto de SIG, tuve problemas con el equipo no suficientemente calificado, lo que llevó a decisiones técnicas incorrectas debido a la falta de capacitación. Analizando esto, la falta de personal calificado se debió a la tecnología avanzada involucrada, el alto nivel de cambio externo y la falta de apoyo de la empresa. La ambigüedad fue la fuente de esta incertidumbre / complejidad (PMI, 2014, págs. 40, 45).

Conclusiones

He experimentado clientes que esperaban un "recubrimiento" Dado que el riesgo y las incertidumbres son inevitables, son un factor importante en la selección del proyecto (Kloppenborg, 2012, p. 1), por lo que los gerentes de proyecto deben estar familiarizados con ellos y con los factores que los llevan a gestionar con éxito el proyecto. Después de todo, "Project Risk Management no es una actividad opcional" (PMI-RM, 2009, p. 4) Es un proceso continuo durante el ciclo de vida, esencial para la entrega exitosa de los objetivos del proyecto (costo, cronograma, calidad). La calidad debe ser un elemento clave sobre el costo para proyectos con mayor riesgo e incertidumbre (PMBOK6, 2017, p. 474).

