

# GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN. LA CLAVE ESTÁ SU CORRECTA IDENTIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN.

## Pero, ¿Es posible gestionar riesgos sin destinar recursos?

Carlos Mario Betancur González

Ingeniero Civil, Universidad Nacional, 1993

Especialista en Gerencia de Proyectos, EAFIT 2009

MBA, EAFIT 2016

En realidad la gestión de riesgos es algo que se puede hacer con relativa facilidad, de hecho los seres humanos lo hacemos de manera permanente e intuitiva todo el tiempo en todas nuestras actividades, esto es lo que los expertos denominan PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS. A pesar de que existen personas que se empeñan en hacer parecer a la gestión de riesgos como algo muy sofisticado y complejo, utilizando términos excéntricos para confundir y cálculos matemáticos que pueden atemorizar a cualquiera; lo cierto es que esta puede (y debe) **aplicarse en** nuestras **empresas, procesos y proyectos** de manera simple y resultar bastante eficaz. Eso sí, se requiere de la convicción y decisión por parte del empresario y del líder de la organización para que puedan verse los resultados en el corto y mediano plazo, es también en parte, una cuestión de cultura. Ah! y otra cosa, la gestión de riesgos no es una novedad, es algo que el ser humano viene aplicando desde tiempos inmemoriales.

De acuerdo con el PMI® el proceso de **gestión de riesgos en los proyectos** se puede sintetizar en las siguientes cinco (5) etapas: (i) Planificación de la gestión de los riesgos, (ii) Identificación de los riesgos, (iii) Análisis y evaluación (cualitativa y/o cuantitativa) de los riesgos, (iv) Priorización y plan para la respuesta para los riesgos priorizados y (v) Controlar los riesgos. Se trata de un proceso iterativo que debe realizarse de manera permanente durante todo el ciclo de vida de cada proyecto, esto debido a que los riesgos (**entendidos como oportunidades y amenazas**) son relativos (lo que para un proyecto es un riesgo es probable que para otro no lo sea) y son dinámicos (lo que hoy es un riesgo es probable que mañana no lo sea). Aunque la finalidad de este documento no es analizar ni describir la gestión de riesgos, es importante tener clara cada una de sus etapas pues lo que se pretende con esta reflexión es concientizar al empresario y al lector en general sobre la necesidad de apropiar (separar, designar, asignar, etc.) recursos financieros para que la gestión de los riesgos pueda cumplir la finalidad para la cual está creada y no quedarse en el papel.

Desafortunadamente muchas entidades y organizaciones que quieren hacer planes de gestión de riesgos se quedan en la sola descripción de estos y en la determinación de su impacto, algunos llegan hasta la asignación sobre quien recae la responsabilidad de asumir o gestionar cada riesgo. Es decir, se quedan en las tres primeras etapas del proceso y no avanzan en las 2 etapas finales que son las que garantizan que los riesgos van a ser tratados de manera eficaz, truncando así la probabilidad de éxito para el proyecto. Si bien la teoría de riesgos nos indica que frente a las **oportunidades y amenazas** identificadas, valoradas y correctamente asignadas; las acciones a seguir son: EVITAR, TRANSFERIR, MITIGAR (probabilidad y/o Impacto) y/o

ASUMIR, no todas las personas entienden que en cada una de estas decisiones se involucra el uso de recursos económicos; incluso la decisión de asumir un riesgo implica destinar partidas económicas para atender los eventos asociados a este cuando se presenten.

Desde el punto de vista del ejecutor de un proyecto de construcción, y mas allá de lo que podamos encontrar en la literatura, los riesgos los podemos agrupar en tres grandes categorías. **La primera** se refiere a los riesgos inherentes a la actividad constructora, estos los podemos catalogar como aquellos riesgos que el constructor lleva siempre consigo en su "maleta" a cuanto proyecto pretende ejecutar y que solo le competen a él y únicamente a él. Entre estos podríamos destacar los errores en los procesos constructivos, los problemas de calidad en los materiales utilizados en la construcción, el incumplimiento de sus proveedores, el bajo desempeño del personal a su cargo, los errores en la elaboración del presupuesto de construcción, la deficiencia en sus procesos de supervisión y control, la variación desmedida de los precios de los insumos y materiales empleados en la construcción, los reprocesos y el alto desperdicio de materiales, entre muchos otros. **El segundo paquete de riesgos** está conformado por aquellos que se ciernen directamente sobre el proyecto dadas sus circunstancias y particularidades, están ahí al acecho del proyecto y no dependen necesariamente de quien sea el contratista. Como se dijo, ¡son del proyecto!. Entre estos podríamos destacar el riesgo geológico, el rechazo de la comunidad aledaña a la zona del proyecto, los errores en los diseños de las estructuras a construir, los retrasos por la gestión predial, los retrasos por la tardía expedición de permisos y licencias, las afectaciones derivadas del orden público, la dificultad en el acceso a la zona del proyecto, así como el clima y los desastres de la naturaleza. Claramente muchos de los riesgos mencionados deben estar en cabeza del dueño del proyecto de manera exclusiva **y otros podrían ser asignados al ejecutor del proyecto**, eso sí, siempre que a este se le entreguen los recursos y los medios necesarios para su correcto tratamiento. **El tercer y último paquete de riesgos** está constituido por aquellos a los que comúnmente se les cataloga como irresistibles e imprevisibles y aunque su probabilidad de ocurrencia es muy baja, sus efectos son devastadores para el proyecto. En el argot de la gestión de proyectos se les denomina como los cisnes negros (BLACK SWANS, PM NETWORK APRIL 2011 [WWW.PMI.ORG](http://WWW.PMI.ORG)).

Es obvio que el primer grupo de riesgos debe ser analizado y cuantificado en términos económicos por el constructor para ser incluido en su presupuesto al momento de preparar la oferta que va a presentar. Aquí los constructores que tengan una mayor madurez en procesos de aseguramiento y control de la calidad, sistemas de gestión consolidados, procesos de gestión del conocimiento, programas de

excelencia operativa, PMO y/o procesos de gerencia de proyectos estandarizados, tendrán una amplia ventaja competitiva sobre aquellos a los que estos sistemas de gestión les parece costosos e innecesarios (créalo, aún muchos piensan de esta manera). En la “**organización que aprende**” estos sobre costos tienden a disminuir con el paso del tiempo hasta llegar a niveles mínimos que hacen que la empresa se destaque por los altos estándares alcanzados en su mercado objetivo. La inclusión, en el presupuesto del proyecto, de los costos derivados de los eventos mencionados debe hacerse de manera responsable y segura para no poner en peligro la continuidad del negocio. El valor económico resultante de valorar los riesgos sumado al presupuesto, debe ser el mínimo posible que permita mitigar y absorber la aparición de los riesgos considerados dentro del primer grupo.

Para gestionar correctamente el segundo paquete de riesgos se requieren además de procesos o sistemas de gestión maduros, un profundo conocimiento del sector por parte del empresario y, como no, un total conocimiento del proyecto a licitar y/o a ejecutar. La identificación y asignación de los riesgos plasmados en el contrato son la principal guía para saber cuáles de ellos están asignados al constructor y cuánto dinero se deberá adicionar al presupuesto de la licitación o del proyecto para poderse hacer cargo de estos eficientemente. Un análisis serio y técnico de la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo recibido y la valoración económica del impacto que tendría sobre el proyecto si llegase a suceder, constituyen un criterio aceptable para una valoración responsable del presupuesto que se debe asignar para su tratamiento.

Los eventos catalogados como CISNES NEGROS (**tercer grupo de riesgos**) no son objeto de reflexión en este documento y bien vale la pena que sean tenidos en cuenta en otras instancia de la organización como pueden ser su plan de continuidad de negocio o su plan de contingencias ante amenazas de acuerdo con su propio nivel de riesgo.

### La Realidad de un sector en América Latina.

Hasta aquí todo muy bien, gracias!. Sin embargo es aquí cuando empiezan los grandes dilemas para el empresario. Una empresa altamente eficiente y competitiva seguramente no tendrá problema en incluir los costos adicionales requeridos para gestionar los eventos del primer paquete de riesgos pues los conoce a la perfección, los tiene registrados, documentados y cuantificados con exactitud; además sabe que esta inclusión no afectará su presupuesto para ofertar de manera significativa. Ahora bien, para la empresa que considera que los sistemas de gestión son algo innecesario y además muy costoso esto significa enfrentarse a un albur: cuanto es mucho? o cuanto es muy poco?. Pues no conoce la fuente de sus ineficiencias, ni tiene medido su impacto económico a la vez que no ha implementado nunca acciones de mejora que lo lleven a ser más competitivo. Sumar a ciegas a su presupuesto un valor muy bajo significa tener que sacrificar las utilidades esperadas por asumir los costos de sus ineficiencias. Sumar a ciegas a su presupuesto un valor muy alto puede significar salirse de los precios de mercado y no lograr ninguna adjudicación.

Resultaría obvio para el lector comprender que el segundo grupo de empresas tiene una mayor probabilidad de desaparecer del mercado en un plazo no muy lejano, en comparación con las empresas altamente competitivas y eficientes que miden sus riesgos propios para minimizar su probabilidad de ocurrencia y su grado de afectación.

En cuanto al segundo paquete de riesgos, estos si son “palabras mayores” pues su desconocimiento y/o inadecuada gestión por parte del contratista, no solo pueden comprometer las utilidades del contrato, si no a la empresa misma llevándola a la quiebra o a un incumplimiento contractual o a una pérdida de su posición de mercado y a un riesgo reputacional irreversible. Tanto la entidad contratante como su contratista deben ser conscientes de los riesgos que conlleva el proyecto que ha de ejecutarse para que en su presupuesto de ejecución quepan los costos que implica tratar de manera eficaz los riesgos identificados y priorizados. Las entidades contratantes no pueden pretender asignarle los riesgos del proyecto a su contratista y en simultanea no darle a este los medios y los recursos para que pueda tratarlos de manera adecuada y eficaz. No hacerlo es ir en contra de sus propios intereses pues de esta manera se pone en peligro la terminación satisfactoria del proyecto, tampoco puede pretender el contratante que el contratista atienda los riesgos que le fueron asignados en el contrato haciendo uso de las utilidades que este espera. Ante esto sería prudente reflexionar acerca de si el contratista consideró o no consideró utilidades? o consideró unas tan bajas que no son suficientes ni siquiera para para tratar los riesgos?. Esto, además de ser una situación injusta y hasta ilegal, atenta a todas luces contra las buenas prácticas en materia de gestión de proyectos y gestión de riesgos.

Así las cosas, en lugar de preguntarse el contratista hasta donde tener en cuenta en su presupuesto los costos de las actividades que deben realizarse para tratar los riesgos asignados, mejor debe asegurarse de que el contratante si los haya incluido en su presupuesto. El hecho de que le sean asignados al contratista riesgos propios del proyecto no significa que este los debe tratar por su cuenta o a su costo, no; significa que debe existir en el presupuesto del proyecto del cliente una partida de dinero específica para el tratamiento de estos riesgos. Al fin y al cabo estos riesgos son del proyecto y el proyecto es propiedad de la entidad contratante, no del contratista. Acaso en la vida cotidiana cuando trasladamos nuestros propios riesgos a las compañías aseguradoras, estas los asumen gratis o sin remuneración alguna? Obvio que no; pues en los proyectos tampoco.

Ahora bien, si de manera irresponsable y aun **sabiendo el contratista** que en el contrato y en los pliegos de la oferta están claros los riesgos que quedarán en cabeza suya y que el costo de su tratamiento está incluido en el presupuesto del proyecto del cliente y aún así aquel decide no incluirlos en su presupuesto de oferta, para ser el más barato y así ganar la adjudicación, estaríamos en otro escenario que nada tiene que ver con la gestión de riesgos. Lo cierto es que los riesgos del proyecto que son correctamente asignados al contratista y que además están presupuestados por el

contratante deben ser tenidos en cuenta por los oferentes ya que al no hacerlo se pone en peligro la continuidad de la operación, pues ante la eventual materialización de algunos de aquellos la empresa podría quedar en peligro de agotar los fondos necesarios para su sostenimiento, para atender sus obligaciones financieras y tributarias, y sin recursos para por lo menos mantener sus activos o reponerlos oportunamente, también quedaría seriamente imposibilitada para entregarle dividendos a sus accionistas. En otras palabras estaría en una inminente situación de insolvencia.

### **Existen soluciones factibles a esta problemática?**

Dirán algunos que la vida real es diferente a la teoría y que se necesitan decisiones audaces de parte de los empresarios y que si se “cargan” las ofertas económicas con cada consideración, las empresas nunca ganarán la adjudicación de un proyecto; y tienen toda la razón. Cuando una **empresa constructora** nunca se ha tomado en serio los riesgos de su actividad económica, *[los cuales para frustración de muchos si existen y están ahí para materializarse a pesar de que no los veamos o que no los queramos ver]*, el inicio de este camino será costoso y tortuoso y en muchos momentos decepcionante. Solo la convicción, la decisión, la perseverancia y la disciplina permitirán al empresario ver los frutos de este esfuerzo por demás inaplazable para nuestras organizaciones. Es posible presentar una vez y de acuerdo con las circunstancias de la compañía, ofertas sin incluir los costos del tratamiento de los riesgos y a lo mejor no pase nada, es cierto. Lo peligroso es cuando esta se vuelve una práctica recurrente en la organización y hasta se convierte en una política, que puede acabar con la permanencia de la empresa en el mercado. En lugar de pensar en ganar ofertas rebajando precios, recortando costos y gastos que son necesarios, obviando la depreciación de la maquinaria, no queriendo ver los riesgos, deteriorando las condiciones de los empleados y considerando utilidades que ni siquiera garantizan el sostenimiento de la organización, el empresario debería girar en la búsqueda de mejorar sus procesos de gestión, implementar mejores técnicas constructivas, incrementar de manera significativa sus rendimientos, minimizar hasta casi que desaparecer los desperdicios de los materiales, minimizar los constantes reprocesos, desarrollar proveedores estratégicos de modo que se garantice el cumplimiento en la cadena de suministro de bienes y servicios y obviamente gestionar los riesgos de manera eficiente.

### **¿Y la respuesta a la pregunta que da origen a esta reflexión?**

Definitivamente, NO. No es posible gestionar eficazmente los riesgos de los proyectos de construcción sin apropiar recursos para ello. Los presupuestos de hoja de cálculo o de los PMIS (sistemas informáticos para la gestión de proyectos) en los que el mundo y las condiciones del proyecto son perfectas no tienen en cuenta la complejidad y la incertidumbre en la que se desarrolla cada proyecto. Implementar en la empresa sistemas de gestión de proyectos, sistemas de gestión de la calidad, de gestión de riesgos y tantos otros que existen puede requerir de

inversiones iniciales altas, es cierto que el conocimiento cuesta, pero más cuestan los errores en los presupuestos. Los riesgos que se materializan para los que no existe un plan de respuesta, el empezar cada proyecto como si fuera el primero debido al desconocimiento de las lecciones aprendidas de los anteriores por la falta de un proceso formal de gestión del conocimiento; no solamente resultan ser más costosos si no que atentan contra la supervivencia de la organización, mientras que los sistemas de gestión, de control y de riesgos pueden asegurar su permanencia, y garantizan el retorno de las inversiones que se realicen en conocimiento y en capacidad de gestión.

El empresario debe entender que permanecer en el mercado requiere la construcción de las ventajas competitivas necesarias para lograr el éxito empresarial. La gestión de los riesgos es sin duda una herramienta muy valiosa que puede potenciar la construcción de esas ventajas competitivas.