

## INVESTIGACIÓN

# El Apetito de Riesgo en la Gestión de Proyectos

THE PROJECT MANAGEMENT RISK APPETITE

Mario Alberto Morera Carballo <sup>1</sup>

Fecha de recepción: 20-03-2023 | Fecha de aprobación: 19-04-2023.

### Abstract

This article is an academic investigation that aims to solve the following problem: How to define the optimal risk appetite in response to a business problem? For this, an approach will be developed by project management, to establish the planning, execution and evaluation processes that have a solving problem objective. Next, the article proposes the guidelines for the organization top management to define the project objective in accordance with an expected “cost-benefit” and thereby determine the “Risk Appetite” optimum level.

### Key words:

Cost, benefit, risk appetite, business, projects

### Resumen

El presente artículo es una investigación académica que pretende resolver el siguiente problema ¿Cómo definir el apetito de riesgo óptimo en respuesta a un problema de negocio? Para ello, se realizará un planteamiento mediante la gestión de proyectos, el cual establece el proceso para la planificación, ejecución y evaluación de una iniciativa que tenga como objetivo resolver un problema; seguidamente, se propone brindar las pautas para que la alta dirección de una organización pueda definir el objetivo del proyecto de acuerdo con un “costo-beneficio” esperado, y con ello determinar el nivel óptimo de “Apetito de Riesgo”.

### Palabras clave:

Costo, beneficio, apetito de riesgo, negocio, proyectos

<sup>1</sup> Licenciado en Administración Pública UCR, máster en Ingeniería Industrial UCR, candidato a doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Fidelitas, gerente financiero en Asociación Costa Rica Gra-meen; <https://orcid.org/0000-0002-6076-7567>

## 1. Introducción

La adaptación al cambio continuo es un elemento inherente en las organizaciones que pretenden ser competitivas y quieran tener la capacidad de resolver nuevos retos, desafíos y también aprovechar las oportunidades del mercado; cualquier cambio organizacional lleva implícito determinados tipos de riesgo, como por ejemplo liquidez, rentabilidad, solvencia, operaciones, mercado, ambiental etc.; el análisis y la administración de los riesgos son la base para la gestión oportuna de los cambios que enfrentará cualquier empresa (Celaya y López, 2004)

Definir adecuadamente el óptimo apetito de riesgo en un problema de negocio es uno de los más grandes desafíos para los ejecutivos actuales que no puede ser resuelto sin la aplicación de una metodología de análisis capaz de modelar la incertidumbre, predecir las consecuencias y evaluar sus impactos (Ríos-Insua y Naveiro-Flores, 2022)

Aunque antes de llevar a cabo un método para la administración de los riesgos, la alta dirección debe concientizar a toda la organización sobre los múltiples los beneficios que esta significa; Bolaño-Rodríguez et al. (2014), mencionan algunos de los principales:

- La protección de los recursos de la organización (tecnológicos, humanos, financieros, materiales e información).
- La seguridad en el cumplimiento de leyes y normas regulatorias en el país de operación
- La mejora en el desempeño organizacional
- La sostenibilidad ambiental
- La reputación y posición en el mercado

Conociendo el potencial de dichos beneficios, el presente artículo ha sido diseñado para identificar la dimensión del apetito de riesgo que los líderes organizacionales deben establecer en los retos de sus empresas y más específicamente en los problemas de negocios (pero que pretendan ser abordados en proyectos afines a los objetivos estratégicos).

Sería un irresponsable optimismo pensar en 100% seguridad en la obtención de beneficios bajo los menores costos; esto porque la búsqueda real de los objetivos tiene riesgos y cuando mayor sea ese riesgo mayor será el beneficio. Para Torres-Navarro y Callegari-Malta (2016) es fundamental crear un listado cuantificable del tiempo y costo que demanda implementar cada actividad en determinado proyecto (por ejemplo, capacitación, diagnóstico, diseño, planeamiento, consultoría, auditoría, etc.) posteriormente compararlo contra un listado de los beneficios que responden al objetivo estratégico del proyecto (por ejemplo, productividad, reducción del desperdicio, ventas, rentabilidad, incremento de clientes, posición

de mercado, etc.). La propuesta de los autores es que generalmente los beneficios son proporcionales a los costos y a los riesgos como probabilidad de falla en la consecución del objetivo.

Más allá de las técnicas o los modelos cuantificables para la identificación de los riesgos, los grandes retos tienen asociado un mayor volumen de esfuerzo y más probabilidad de incertidumbre en su ejecución (Orden-Olasagasti, 2015), de allí la tendencia natural de analizar pronósticos y tendencias dejando de la lado el elemento subjetivo implícito en el factor humano, Tamayo-Saborit y González-Capote (2020) explican que la percepción al riesgo, conciencia de la magnitud y alcance del problema varían según los elementos psicológicos de las personas que administran la organización y que son muy disímiles según la información disponible, la formación académica, su rasgo demográfico, su situación económica, creencias, etc. Podría considerarse como la fase subjetiva en la gestión de riesgos.

## 2. Referentes teóricos

Los referentes teóricos utilizados en la presente investigación están sustentados principalmente en los siguientes conceptos:

### Riesgo

Como punto de partida, se procede a conceptualizar el significado de “riesgo” en términos generales para una organización; nuevamente Ríos-Insua y Naveiro-Flores (2022) realizaron una investigación sobre los puntos en común de las distintas definiciones en la literatura disponible y ha creado una definición robusta en el siguiente enunciado “es una condición en la que existe una posibilidad incierta de desviación adversa frente al resultado que se espera o se desea” (p. 13), consideran los autores tres fases que definen el análisis de riesgos.

- Evaluación de riesgos. Se trata de disponer la información de como serían los impactos adversos posibles en caso de que se materialicen.
- Gestión de riesgos. Corresponde al objetivo controlar la amenaza y reducir la probabilidad de que el riesgo suceda.
- Comunicación de riesgos: intercambio de la información disponible en todo el grupo de personas involucradas en el riesgo

Almaguer-Oro y Pérez-Bauta (2012) mencionan cinco pasos esenciales que sirven como marco metodológico en la administración de los riesgos, de sus anotaciones, se detalla continuación un resumen del planteamiento de cada uno de los 5 pasos:

- Identificación de los riesgos. Primeramente, se puede tomar el criterio experto de la mayor parte de los miembros del equipo de trabajo; un método usual es haciendo lluvia de ideas de los riesgos y seguidamente creando tablas de impacto y frecuencia para su adecuada identificación.
- Minimizar los riesgos. Corresponde a atender posibles siniestralidades que provienen de un resultado operacional bajo el control de la organización y que únicamente necesita de corrección de procesos, en muchos casos ni siquiera se necesita de hacer ninguna inversión.
- Determinar los riesgos que pueden asumirse. Significa reconocer el escenario de que ocurra un riesgo y las acciones correspondientes posteriores, el elemento más importante es tener certeza de que la probabilidad de pérdida o falla no es letal para los intereses estratégicos de la organización.
- Transferir los riesgos que no pueden asumirse. Es el traslado del riesgo hacia otra organización, empresa relacionada o proveedor que si cuenta con las capacidades para asumir riesgos que en la organización propia no se podría.
- Perpetuar la administración de nuevos riesgos y evaluación de los actuales. En los entornos dinámicos, los nuevos riesgos y cambios en los actuales son constantes; por ello en muchas organizaciones se nombran comités para la constante revisión de los procesos generadores en los 4 pasos anteriores.

### Apetito de riesgo

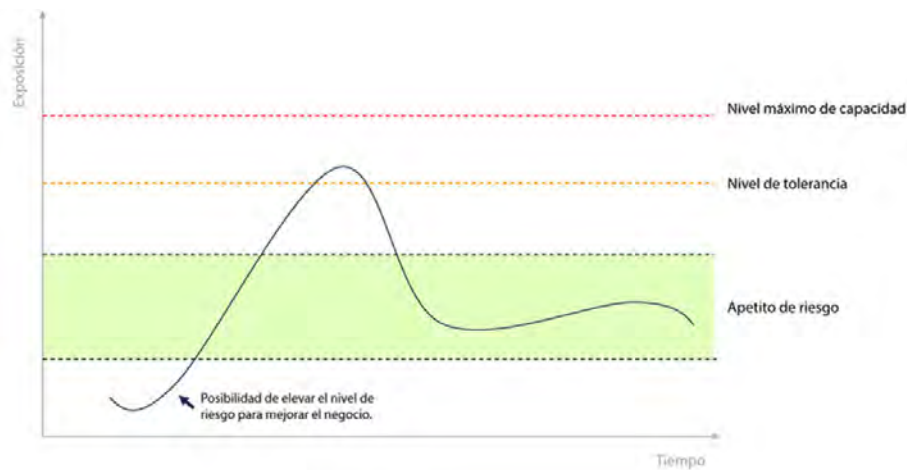
En una investigación de Rodríguez (2021) para el Instituto de Auditores Internos de Argentina, ha condensado varios conceptos sobre la gestión, tolerancia y capacidad de afrontar el riesgo, con lo cual proponer una definición de “apetito”; particularmente afirma que es el balance entre riesgo y recompensa a partir de las versiones que comparten accionistas, Junta Directiva y la administración de la organización; para ello, será necesario disponer de un buen gobierno corporativo que administre el equilibrio de las decisiones.

Las políticas de gobierno corporativo deben de permitir la oportuna gestión entre el apetito y la tolerancia al riesgo, las principales consideraciones sugeridas por el autor son las siguientes:

- Las Juntas directivas o máxima autoridad deben de tener experiencia en materia de riesgo.
- Solventar las carencias en materia de riesgo con asesoría externa
- La agenda anual de la máxima autoridad debe de evaluar el apetito de riesgo
- Asegurarse que el balance de riesgo y recompensa sea equilibrado
- Fortalecer la materia de riesgo en el capital humano de la organización.

Uno de los conceptos más comunes que van de la mano con el apetito de riesgo, es lo que se conoce como “Tolerancia”, el cual significa la capacidad máxima de soportar determinado riesgo, más específicamente, la organización debe tener claro que se presenta determinada siniestralidad, hay capacidad para soportarla.

**Figura N.1** *Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo*



Fuente: Concejal (2020).

### Marco de Apetito de Riesgo.

Conejos (2018) ha copilado una serie de recomendaciones que debe tener el un Marco de Apetito de Riesgo según “Financial Stability Board” (FSB)<sup>2</sup> y “European Banking Authority” (ABE)<sup>3</sup>; no se limita la siguiente descripción a organizaciones bancarias, puesto que las recomendaciones son aplicables a cualquier ámbito empresarial:

- El apetito de riesgo debe ser consistente y coherente con el modelo de negocio y el plan estratégico
- Debe ser prospectivo; es decir constituirse a partir de la visualización de los objetivos estratégicos de la organización.
- Debe definirse los roles y responsabilidades del Gobierno Corporativo.

2 El Consejo de Estabilidad Financiera o FSB (por sus siglas en inglés, Financial Stability Board), es un organismo internacional que supervisa el buen funcionamiento del sistema financiero impulsando políticas de supervisión y regulación.

3 La Autoridad Bancaria Europea (ABE) es una autoridad independiente de la UE que trabaja para garantizar un nivel efectivo y coherente de regulación y supervisión prudencial en todo el sector bancario europeo

- Debe existir un protocolo de actuación cuando haya un caso de vulnerabilidad del umbral de riesgo
- Su actualización debe ser como mínimo anual
- Perfectamente pueden existir distintos apetitos según la tipología de los riesgos.




El marco de apetito de riesgo debe estar presente en el plan estratégico de la organización, actualizarse al menos anualmente y ser transmitido adecuadamente en todos los niveles de jerarquías.

### El Riesgo en el Desarrollo de Negocios

En un planteamiento para el desarrollo de negocios es usual la administración del riesgo al partir de teorías de decisión, lo cual es correcto siempre y cuando se dispongan de modelos probabilísticas de resultados y con ello poder planificar y evaluar. Pero cuando no existen parámetros de “certidumbre”, contrariamente es la “incertidumbre” quien define la noción intuitiva del riesgo (Olivo et al., 2015). Los autores proponen 3 categorías para la decisión en la administración del riesgo de negocios:

- Decisiones bajo condiciones de certeza: es la condición de estar plenamente informado del problema, las soluciones alternativas son obvias y también son claros los posibles resultados de las decisiones. En este nivel también se pueden identificar los actos disponibles, medir las consecuencias y seleccionar el mejor curso de acción.
- Decisiones bajo condiciones de incertidumbre: los problemas no están bajo el control de un decisor racional. Si principal característica es que es no se puede pronosticar el futuro a partir de la base de experiencias pasadas.
- Decisiones bajo condiciones de riesgo: Se puede afirmar como un punto neutral entre los dos niveles anteriores, en este caso el riesgo significa que el problema y las soluciones alternativas ocupan un punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y la ambigüedad.

*Figura N.2 Niveles de Incertidumbre en la administración de riesgos*

<b>Futuro Claro</b>		<b>Escenarios alternos</b>		<b>Gama de futuros potenciales</b>		<b>Confusión</b>
Se realizan pronósticos con leves margenes de error		Pocos futuros probables		Múltiples futuros posibles		Rango de posibilidades ilimitado

### Gestión de proyectos para la innovación

La vida cotidiana de las organizaciones se encuentra llena de retos y desafíos; se pueden mencionar ejemplos simples como construir un local nuevo, abrir una línea de negocio, realizar una innovación tecnológica, buscar nuevos financiamientos o hasta desarrollar un plan de formación profesional en los colaboradores; cualquiera de ellos son proyectos y se establecen para cumplir una meta y conseguir un objetivo, también responden a la solución que se plantea en determinado problema, para Torres-Navarro y Callegari-Malta (2016), se trata de un conjunto de actividades secuencialmente organizadas para la obtención de un producto o servicio. Su propósito es cumplir objetivos y obtener resultados ante un reto que signifique un problema u oportunidad dentro de la organización.

Sarmiento (2020), efectuó una recopilación de las principales definiciones contenidas en los estándares internacionales más reconocidos en materia de proyectos; las principales por mencionar son las siguientes:

- ISO 21500: Conjunto único de procesos que consiste en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, realizadas para lograr los objetivos del proyecto
- PRINCE2 6ED. Una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales de acuerdo con un caso de negocio acordado.
- PMBOK 6ED: Esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único.
- ICB4: Una operación limitada de tiempo y costo para materializar un conjunto de entregables definidos.
- AMPBOK: Un esfuerzo único y transitorio para alcanzar objetivos planificados.

La cadena de valor que origina el proyecto inicia con la estrategia institucional, que identifica las principales oportunidades de negocio (González, 2014), permite seleccionar los proyectos que materializan las oportunidades para finalmente obtener la contribución de los beneficios.

Menciona también Medina y Miranda (2008), que la gestión de proyectos de innovación debe basarse en un enfoque de procesos, ubicando los componentes fundamentales de la idea innovadora y estableciendo en ella, las entradas, la operación de cambio y el producto final que constituye el beneficio para resolver una necesidad de negocio

### El Riesgo en la Gestión de Proyectos

Klain (citado en Harvard Business Review, 2017), publicó sobre las etapas que conforman la gestión de proyectos, su análisis es un compendio de las 5 fases más usuales que en consenso menciona la mayor parte de la literatura reciente, dichas fases son las siguientes:

- Inicio: fase en la cual se obtiene la aprobación del proyecto y la aceptación general de que corresponde a la solución más viable al problema por resolver.
- Planificación. Es la fase en la cual se delimita el problema y el alcance, se definen los objetivos, se realiza además un análisis de costos, y se efectúa la estimación de tiempo y recursos.
- Desarrollo. En esta fase se realiza la estimación del tiempo se convierte en calendario y la estimación del costo se convierte en presupuesto.
- Ejecución. Significa la implementación del proyecto, el monitoreo, control de avances, y un importante elemento es la resolución de imprevistos y problemas que se van presentando durante toda la etapa de ejecución.
- Finalización. Es la etapa de cierre, en la cual se realiza la evaluación final del proyecto y con ello determinar si fue posible cumplir con el tiempo, los costos y principalmente si se pudieron cumplir los objetivos previamente planificados.

Si bien es cierto, todas las fases tienen un propósito y son importantes en el correcto desarrollo de un proyecto, la fase de planificación quizás es la que implica mayor nivel de detalle, pues requiere la elaboración de mínimo 5 estudios que permitan corroborar la viabilidad que tendría la implementación (Ramírez-Díaz, 2019):

- Estudio de mercado: Comprende el análisis del potencial de la demanda, además de la estimación del tamaño de mercado y una radiografía de la posición actual de los competidores. Solo el estudio de mercado podría brindar las señales sobre la necesidad de replantear el proyecto o delimitar el alcance según las posibilidades reales de éxito.
- Estudio técnico: corresponde al diseño de la ingeniería de proyecto, la cuantificación técnica de las inversiones y los costos y la determinación de la capacidad de producción; su importancia radica principalmente en la capacidad de generar información precisa para estimar la inversión inicial
- Estudio legal- organizacional: corresponde a la planificación de los permisos, trámites, restricciones, impuestos, patentes, litigios y todo tipo de requerimientos previos que deben obtenerse antes de ejecutar un proyecto; en la mayor parte de ocasiones su valor real está en definir el tiempo necesario que tomase solventar todos los trámites.
- Estudio Financiero: análisis de supuestos y variables económicas que afectan el flujo del proyecto



- **Evaluación Financiera:** Corresponde a los índices que permiten determinar si el proyecto tiene viabilidad financiera y no signifique una pérdida de valor económico a los inversionistas que aportaron el recurso; entre los índices más conocidos se encuentran:
  - VAN. Valor Actual Neto, su método consiste en traer a valor presente los flujos netos futuros de un proyecto (entradas menos salidas de dinero), descontando la inversión inicial; entre más grande sea el valor, mejor será la rentabilidad del proyecto. El valor más adecuado depende de las expectativas de los inversionistas, también de algunos valores históricos de referencia o de comparativos con la competencia.
  - TIR, Tasa Interna de Retorno. Es la tasa con la cual el Valor Actual Neto llega a ser 0. Se podría considerar como un punto de referencia que define la rentabilidad mínima que puede esperar un inversionista para no perder su capital invertido.
  - EVA. Valor económico agregado. Resultado del proyecto posterior a cubrir los gastos y la rentabilidad mínima esperada por el inversionista

Continuando con la planificación del proyecto, Bataller (2016) también emite un listado de posibles errores que pueden dar al traste con el proceso de planificación; los más destacados son los siguientes:

- **Facturar Humano:** Motivación insuficiente, fricción entre el personal, heroísmo de tratar de acumular protagonismo, expectativas poco realistas y hasta intereses de índole política.
- **Proceso:** insuficiente gestión de riesgos o una planificación excesivamente optimista, diseño inadecuado en demasiados objetivos a la vez.
- **Producto:** implica desarrollar el proyecto sin enfocarse en los objetivos.
- **Tecnología:** Cambio de herramientas y métodos en medio del proyecto o en otros casos ausencia de herramientas de seguimiento y control

### 3. Metodología

Para llevar a cabo la presente investigación se efectuó una revisión bibliográfica que permitiera obtener los textos de mayor actualidad y afinidad con la temática que sea ha desarrollado

Mayoritariamente se ha utilizado las bases de datos del Sistema de Información Científica Redalyc.org y las bibliotecas virtuales Elibro.net, y Alfaomega; de las cuales se ha realizado un enfoque en el área de riesgos de cualquier ámbito de las empresas, como por ejemplo financiero, operacional, reputacional, mercado, etc.

#### Criterios de inclusión de literatura

Se utilizaron palabras claves y descriptores tales como, apetito y tolerancia al riesgo, gestión de proyectos, evaluación y planeamiento estratégico. Asimismo, se seleccionaron las obras de mayor actualidad, y también aquellas obras clásicas que pudiesen aportar valor agregado a la investigación

#### Criterios de exclusión de literatura

Fueron excluidos textos de publicación que por su antigüedad pudieron haber perdido vigencia y también mucha literatura referente al área de riesgo, pero que tenían un enfoque ajeno a las ciencias empresariales, como por ejemplo temas biológicos, geológicos, médicos, entre muchos otros.

#### Procedimientos de análisis de la literatura localizada

Se identificaron los datos generales de las obras seleccionadas por título, capítulos, identificación del género literario y revisión general del prólogo e introducción. Seguidamente se han revelado puntos de contacto entre las obras y con lo cual crear sinergia del conocimiento.

## 4. Resultados

A partir de la revisión de la literatura según el marco de referencia teórica, seguidamente se presenta una guía de acción práctica para encontrar el nivel de apetito de riesgo en respuesta a un problema de negocio.

El punto de partida, debe ser la identificación del nivel de madurez en gestión de riesgos que presenta la organización. Aún no existe una normalización técnica, jurídica u organizativamente aceptada por la comunidad científica para la administración del riesgo en la gestión de proyectos como respuesta a un problema de negocio. Munier y Fernández (2014) han propuesto una matriz por niveles de madurez mediante una línea metodológica que podría ser utilizada por todo tipo de organización. Un resumen de los distintos niveles se describe a continuación:

- Aplicación del sentido común. corresponde a la salvaguardar los riesgos mediante la experiencia y la aplicación práctica de los principios de simplicidad, comodidad, adecuación y economía; la aplicación del sentido común tiene como principal peligro la infravaloración de los riesgos.
- Buenas prácticas de gestión de riesgos. En este punto procede usar una buena guía, como lo puede ser PMBOK<sup>4</sup>, cuyo caso específico es una metodología que orienta los procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

4 La Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (del inglés *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* o PMBOK por sus siglas) es un libro en el que se presentan estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos. La última versión es la 7<sup>a</sup>, publicada en el 2021

- Análisis y gestión de riesgo del proyecto. Para este nivel ya no basta con seguir una guía general de gestión de proyectos como PMBOK, sino profundizar en técnicas y modelos específicos para el tipo de riesgo en los proyectos que se han de gestionar.
- Gestión integrada de riesgos del programa. Significa la traducción de la estrategia institucional en proyectos propios de los objetivos del negocio.
- Conducción de los proyectos por sus riesgos. Para el autor, esta fase de madurez aún se encuentra en etapa de investigación; pero inicialmente a la gestión de riesgos en dos vías: la primera con el seguimiento preventivo del proyecto y la segunda con la preparación futura entre intuición y prospección de los riesgos que han de enfrentar.

Los líderes de la organización deben tener la conciencia y autocrítica de reconocer el nivel de madurez que tiene la entidad propia; errar en el análisis o asumir un nivel equivocado provoca la desestimación o sobre estimación de los riesgos.

Con respecto a la metodología PMBOK, ya se ha mencionado que se trata de una guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (del inglés “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*”), la misma se encuentra un libro en el que se presentan estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos (Gómez-Arenas y Muñoz-Perpiñán, 2011).

Bajo la orientación de la guía práctica, corresponde determinar las probabilidades de ocurrencia y la gravedad de los impactos con lo cual crear una prelación de importancia de riesgos y un plan de atención específica de mitigación, indican Rodríguez-López et al. (2013) que para la identificación se debe ser disponer de métodos cuánticos que permitan crear un mapa de calor o una puntuación fundamentada en evidencia científica.

En fenómenos cualitativos y eventos de los cuales no se tiene historial, también es válido utilizar el criterio experto de las personas que cuentan con el conocimiento práctico. (Ríos-Insua y Naveiro-Flores, 2022). Un ejemplo de mapa de calor por impacto y frecuencia de ocurrencia es el que se muestra a continuación, dependiendo de la información disponible se pueden utilizar mayor cantidad de variables (de impacto y frecuencia) y también se pueden asignar puntos a dichas variables.

*Figura N.2 Ejemplo Mapa de calor*

		Impacto		
		Leve	Moderado	Crítico
Frecuencia	Muy probable			
	Medianamente probable			
	Poco probable			

La creación del mapa es la etapa más importante de todo el proceso, la subestimación o sobreestimación de los riesgos se debe al sesgo en la profundidad y nivel técnico con el cual fue elaborado el mapa (Arranz-Álamo y Rodríguez-López, 2009).

Seguidamente el mapa debe ser capaz de determinar el apetito de riesgo y el nivel de tolerancia (Rodríguez-López, 2006). El otro elemento indicado por el autor es la subdivisión del mapa por ejes temáticos como lo son mercado, finanzas, ambiente, tecnología, etc.

Debe comprenderse que el apetito de riesgo es consecuente con la misión y visión de la entidad, es el nivel de riesgo que la organización está dispuesta a asumir; podría afirmarse que un nivel inferior es un desaprovechamiento de las oportunidades del mercado; sin embargo, en un nivel superior de variación de resultado se encuentra la tolerancia al riesgo y debe comprenderse que este nivel excede los límites deseados (Mármol, 2018).

Todas estas mediciones, análisis y planes de acción, serían simple teoría o ilustraciones si no adquieren la oficialidad por parte de la dirección estratégica de la organización, la cual debe redactar y aprobar los niveles de riesgo aceptados en el plan estratégico mediante el Marco de Apetito de Riesgo, que corresponde a un documento que contiene las políticas, procesos y controles mediante los cuales se monitorea el apetito y la tolerancia al riesgo (Conejos, 2018).

La etapa final, es la comunicación del Marco de Apetito a cada nivel de la organización de acuerdo con los alcances que cada área o unidad jerárquica le compete; para Iglesia (2011) hay una percepción desequilibrada de los riesgos que se terminan interpretando como amenazas y con ello una confusión incremental cuando el público receptor no es experto. Un mensaje erróneo de riesgo acarrea rechazo cuando la reacción natural debería ser el análisis, interpretación y evaluación. Iglesia (2011) ilustra su análisis con la siguiente frase:

En nuestros tiempos inciertos, el conocimiento científico no es el único, ni el más prestigioso o ideal, en la configuración plural de los conocimientos políticos, sociales,

jurídicos o culturales con los que se entrecruzan, la clarificación de estas relaciones debe llevarse en una esfera pública deliberada. (p. 28)

### 5. Discusión

La definición del apetito de riesgo en la gestión de proyectos debe tener presente que se trata de una intervención social y no de una intervención material o tecnológica en sí misma. Córdoba-Padilla (2011), propone algunos principios que deben considerarse antes de concretar los niveles de riesgo que afrontaran los proyectos, seguidamente un resumen e interpretación propia:

- Deben representar un quiebre de la situación original. Aún un proyecto sea capaz de cumplir un objetivo, no tendría validez hacer una inversión en tiempo, recursos y logística para dejar la organización estática en términos de crecimiento, rentabilidad y clientes. Debe de plantearse de oficio, cual es el cambio esperado y el retorno de la inversión en el objetivo y el proyecto.
- Tener objetivos concretos. Es muy obvio que aún la guía más básica de gestión de proyectos tiene en su inicio la definición del objetivo, sin embargo, siempre debe revisarse que el mismo se encuentre alineado con el plan estratégico de la organización.
- El horizonte de tiempo debe ser definido y acotado. Los proyectos deben tener plazos y un cronograma; no existe una definición explícita del tiempo necesario, pues no es lo mismo un proyecto de construcción, un cambio de sistema informático, lanzar un nuevo producto o hacer un plan de formación profesional; pero lo recomendable es establecer el proyecto o subproyectos en plazos cortos para que puedan ser controlados y evaluados con mayor puntualidad.
- Definir las actividades para las etapas de tiempo definidas. Asociados al punto anterior, el cronograma del proyecto debe tener delimitadas las actividades necesarias con sus respectivos responsables, presupuesto y entregables.
- Debe haber una estimación de costos asociada a los beneficios esperados. En la fase de la evaluación del proyecto se define si los costos que implicaría la implementación podrán ser compensados por los beneficios esperados en el horizonte de tiempo que se ha delimitado.

Los métodos de administración de riesgos son adaptaciones a la realidad, madurez y complejidad que cada organización tiene en un momento determinado; la Norma ISO 9001:2015, aborda cinco cuestiones para abordar los riesgos y las oportunidades (Organización Internacional de Normalización, 2015):

- i. Determinar los riesgos y las oportunidades
- ii. Planificar las acciones para abordar los riesgos y las oportunidades
- iii. mplantar dichas acciones
- iv. Evaluar la eficiencia en las acciones
- v. Consideración de la dirección referente a la revisión de la eficiencia.

La norma establece lo que se debe cumplir, pero no especifica el cómo; por ello el autor Pardo-Álvarez (2017), plantea algunos pasos en la implementación de la norma:

- Revisar si la organización ya ha realizado iniciativas anteriores en gestión de riesgos. No necesariamente debe iniciarse desde 0, hacer uso del avance en gestión de riesgos disponible podría potenciar el conocimiento en los nuevos proyectos.
- Si no se ha hecho nada, iniciar con una identificación de los riesgos. En caso de proyectos totalmente nuevos u organizaciones que no cuentan con ningún avance en la gestión de riesgos, el punto de partida debe ser la identificación de dichos riesgos.
- Aplicar una metodología comprobada. El autor inclusive promueve utilizar un método comprobado como PMBOK; lo más importante es usar las metodologías y herramientas que mejor se adapten al tipo de riesgo.
- Identificar aparte de los riesgos las oportunidades que han surgido. En el mismo momento que se identifican y se evalúan los riesgos, es posible identificar también nuevas oportunidades de negocio, que podrían también enriquecer el proyecto actual o generar la necesidad de iniciar uno nuevo.
- Evidenciar en actas de la máxima autoridad, la evaluación de los riesgos. Aún se sigan buenas prácticas y metodologías, debe formalizarse cada etapa de los procesos con actas aprobadas por la máxima autoridad, que dejen evidencia de la gestión
- Incorporar en la política de calidad de la organización el compromiso en la gestión de riesgos. Este paso aplica en mayor medida con aquellas organizaciones que cuentan con sistemas de gestión de calidad; en cuyo caso la política de calidad es la pieza fundamental de la estrategia corporativa y de allí la necesidad que se cuente con el compromiso de la gestión de riesgos.

### Conclusiones

- La definición del apetito de riesgo en la gestión de un proyecto no debe establecerse mediante criterio cualitativo o sustentarse únicamente mediante la valoración de un fenómeno empírico; por el contrario, debe estar sujeto a valoraciones medibles y sustentadas en estadísticas cuyo resultante sea la definición de probabilidades de frecuencia y gravedad de los impactos. El apetito de riesgo nunca debe estar en la sección de alta probabilidad y gravedad del mapa de calor que se formuló antes de la implementación del proyecto.
- El plan de comunicación de riesgos debe conocer el público meta; la comunicación se establece diferente cuando los interlocutores pueden ser la alta dirección, mandos medios, personal operativo, proveedores, socios de negocio o clientes. La aceptación o rechazo de un proyecto puede ser determinada por la forma en como fue establecida la comunicación.
- El marco de apetito de riesgo en un proyecto no es definido únicamente por la alta dirección de la organización; sino por las partes involucradas del proyecto, que conocen y comparten el plan estratégico empresarial y conocen los roles y responsabilidades del gobierno corporativo.
- Antes de iniciar un proyecto, y principalmente si se trata de proyectos de innovación, es fundamental conocer el nivel de madurez de gestión de riesgos actuales que dispone la organización; gestionar los riesgos con estrategias diseñadas para el nivel incorrecto puede inducir al sobredimensionamiento de los riesgos o peor aún a subestimar los riesgos. Ambas situaciones provocarían una mala definición del apetito y aumentaría la probabilidad de fallar en la consecución del objetivo estratégico.
- La vigilancia estratégica para la gestión de riesgos de proyectos implica la capacidad de tener un monitoreo constante y oportuno del entorno; converge la capacidad interna de extraer la información necesaria en volumen y precisión (datos de ventas, preferencias del cliente, encuestas de satisfacción, ranking de productos y empresas, etc.) y también la robustez de la organización en poder convertir la información en inteligencia de negocios para fortalecer, ajustar o cambiar las estrategias establecidas por la alta dirección. La información debe ser recopilada con determinada frecuencia y es la fuente para la revisión de los objetivos estratégicos de la organización. El uso oportuno de la información permitirá a los cambios, amenazas del entorno y al aprovechamiento de las oportunidades que puedan surgir.
- Los principales errores en la gestión de un proyecto de innovación suelen tener un denominador común: visión reducida, o podría argumentarse como enfoque parcial de determinados temas, sin evaluaciones global de elementos técnicos, financieros, humanos que terminaron siendo minimizados en los procesos de planificación.
- No hay proyecto bueno sin una cuantificación del beneficio; las buenas intenciones nunca son suficientes; pero siempre debe responderse una simple pregunta ¿en qué medida el proyecto logró cumplir con el objetivo estratégico inicialmente definido?

## Referencias

- Almaguer-Oro, M., y Pérez-Bauta, M. (2012). La Administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta? *Ciencias Holguín*, XVIII(2),1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524305014>
- Arranz-Álamo, J. P., y Rodríguez-López, M. (2009). *El Mapa de Riesgos: Herramienta de Identificación y Gestión de Riesgos*. Editorial LIMUSA.
- Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Editorial UOC.
- Bolaño-Rodríguez, Y., Pérez-Barnés, A., Arias-Pérez, M., y Robaina, D. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 344-357. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598010>
- Celaya, R., y López, M. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 69-75. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605206>
- Concejal, C. (2020). *Block ¿Qué es el apetito de Riesgo?* Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/apetito-del-riesgo/>
- Conejos, M. (2018). *Marco de Apetito y Tolerancia al Riesgo* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas, Madrid]. Repositorio institucional. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/210592/retrieve>
- Córdoba-Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ufidelitas/69169?page=25>.
- Gómez-Arenas, L., y Muñoz-Perpiñán, I. (2011). Vista ampliada para Gerencia de Proyectos usando mejores prácticas del PMBOK cuarta edición y CMMI-SVC V.1.2 nivel de capacidad o madurez 2. *Sistemas & Telemática*, 9(16),73-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=411534383005>
- Harvard Business Review. (2017). *Gestión de proyectos*. Editorial Reverté.
- Iglesia, J. L. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Editorial UOC.
- Mármol, B. (3 de octubre de 2018). *Diferencia entre Apetito, Tolerancia y Capacidad Máxima de Riesgo*. Blog de Xavier. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://marmolblum.wordpress.com/2018/10/17/diferencia-entre-apetito-tolerancia-y-capacidad-de-riesgo/>



- Munier, N. y Fernández, M. (2014). *Bases para la gestión de riesgos en proyectos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Olivo, S., Perossa, M. y Tapia, G. N. (2015). *Examen del riesgo del negocio: el plus para una gestión equilibrada*. Delta Publicaciones.
- Orden-Olasagasti, O. D. (2015). *Gestión del riesgo y mercados financieros*. Delta Publicaciones.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Pardo-Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Ramírez-Díaz, J. A. (2019). *Evaluación financiera de proyectos* (2a. ed.). Ediciones de la U.
- Ríos-Insua, D. y Naveiro-Flores, R. (2022). *Análisis de riesgos*. Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Rodríguez, B. (2021). *Apetito de riesgo: una asunto de gobierno corporativo y de preservación y creación de valor*. Instituto de Auditores internos, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://iaia.org.ar/apetito-riesgo-una-asunto-gobierno-corporativo-preservacion-creacion-valor/>
- Rodríguez-López, M. (2006). El Mapa de Riesgos: Una herramienta para la identificación y gestión de riesgos. *Revista: Asociación Española de Contabilidad y Admón. de Empresas (AECA)*, 77, 32-36.
- Rodríguez-López, M., Piñeiro-Sánchez, C., y De Llano-Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2. <http://hdl.handle.net/10419/146556>
- Tamayo-Saborit, M. y González-Capote, D. (2020). *La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial*. Editorial Universo Sur.
- Torres-Navarro, C., y Callegari-Malta, N. (2016). Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(2), 151-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360446197005>