

GERENCIAMIENTO DE LOS RIESGOS

Capítulo 6 del libro “Éxito en Paradas de Mantenimiento”

Luiz Alberto Verri (1)

Traducción de Pablo Marcelo Riat (2)

GERENCIAMIENTO DE RIESGOS

Un riesgo es una condición (circunstancia) o evento (ocurrencia) en potencial que, si ocurriese, tiene un efecto positivo o negativo sobre uno o más objetivos del proyecto.

Como se aprecia por la definición, los efectos pueden ser tanto positivos como negativos. Pero, como vimos en el capítulo anterior, los eventos no esperados, desafortunadamente, afectan más negativamente de que positivamente. Así, nuestra preocupación es relevar cualquier circunstancia o evento que pueda venir a impactar a nuestro Proyecto, en el caso, de nuestra parada. Todo riesgo tiene una causa, y es en ella que tenemos que concentrarnos para bloquearla.

Por la figura 4 del capítulo segundo, el análisis de riesgo es el respectivo plan de respuesta(s) deben ser realizadas 8 meses antes del inicio de la parada para fabricas del tipo I (48 meses de campaña) y 4 meses antes del inicio de la parada para fabrica tipo II (12 meses de campaña). La primer fuente de información son las “lecciones aprendidas” de la Parada anterior. Ciertamente tendremos informe de riesgos que se concretaran y, si hubiéramos hecho un buen análisis, ya tendremos un plan de acción para evitar nuevas ocurrencias. Aunque, es bueno verificar. Desgraciadamente, forma parte de nuestra cultura realizar análisis y estudios muy buenos de lo que ya paso, pero sin “pegar al clavo hasta el final”, o sea sin ejecutar todas las acciones previstas en los planes, en el caso “Plan de gestión de las lecciones aprendidas”.

Según el PMBOK, existen cuatro estrategias para los riesgos negativos: prevenir, transferir, mitigar y aceptar.

Prevenir – Tiene como objetivo eliminar de la causa raíz del riesgo, implementando acciones para llevar la probabilidad de riesgo a cero;

Transferir – Confiere a la otra parte la responsabilidad del gerenciamiento. Las transferencias pueden ser a través de seguros, clausulas contractuales, limites de responsabilidades, garantías, etc...La transferencia de un riesgo no elimina ni disminuye la probabilidad de su ocurrencia, apenas discute quien quedara con la carga. Y en caso de contratos con clausula de desempeño, por ejemplo, estaremos pasando parte del riesgo para al Contratista.

Mitigar – Busca reducir la probabilidad de ocurrencia o un impacto de un riesgo a un nivel por debajo del límite aceptable. Ejemplo: prever sistemas o recursos redundantes.

Aceptación – En los casos en que la probabilidad de ocurrencia y de impacto sean bajos, o nada se pueda hacer, podemos simplemente aceptar los riesgos. La

aceptación del riesgo puede ser del tipo activa o pasiva. La pasiva no exige ninguna providencia, ya la activa no incluye plan de prevención, pero un plan de contingencia en el caso que el riesgo ocurra. En la práctica no afecta en la probabilidad ni en el impacto del riesgo.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

Forma “artesanal”

Aunque nunca haya oído hablar en PMI (Instituto de Gestión de Proyectos) y consecuentemente en gerenciamiento de riesgos, en aquellas Paradas de Éxito descritas en el primer Capítulo, percibí que algo debiera hacerse anticipadamente para, de alguna forma, hacer frente a las innumerables causas y consecuencias que generalmente impactaban en las paradas.

Así, creamos un grupo informal, que incluimos, además de Mantenimiento, personal de Operación, de Inspección, de Inversiones, Almacenes, Compra de repuestos, Compra de servicios, Servicios Generales, Control de contratistas y Seguridad e Higiene. Y aun sin saber que estábamos aplicando el PMI, hacíamos un autentico “Brainstorming” (Tormenta de ideas), o “Toró de palpito”(en portugués) como podría ser traducido allá en el interior de mi Estado de San Pablo.

Preguntábamos: -“ Que pudo haber salir mal?” y el personal armaba una lista de cosas, y de ella íbamos llegando a las de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia (incluso sin utilizar un sistema de ponderación o incluso utilizar esas palabras), y planeando acciones (después realizadas) para que no se atrase nuestra Parada. Estábamos más preocupados por los tiempos de atrasos de la parada que dejábamos de atender la calidad de los trabajos. Como vimos, no solos los atrasos afectaban directamente a los costo, también afecta a la calidad de los trabajos.

Después de las reuniones se confeccionaba un registro del tipo de la figura 48 indicado abajo.

Que	Quien
<ul style="list-style-type: none"> Control de emisión y realización de Recomendación de inspecciones Recomendar en detalle en los planes, medidas para evitar atrasos. 	Verri
Falta de materiales- Solicitar a <u>P</u> royectos/Mantenimiento/Almacenes hacer un análisis con visión crítica para toma tomar acciones proactivas.	Fugiwara
<ul style="list-style-type: none"> Atraso en pre-fabricación (Proyectos) – coordinar reunión interna para tratar el caso. 	Sergio
<ul style="list-style-type: none"> Atraso en parada/arranque – Hacer estudio criterioso operacional, y detectar complicaciones que puedan afectar al proceso, informar Operaciones 	Simón Luis Augusto
<ul style="list-style-type: none"> Accidente grave en la Parada. Hacer reunión con personal Contratista sobre Seguridad. Hacer capacitación de seguridad para supervisores y operarios. 	Simón/Dipro Eng.Coords
<ul style="list-style-type: none"> Organizar plan de evacuación del área. Si fuera el caso, intensificar cuestiones de seguridad a las personas en su puesto de trabajo. Organizar identificación de áreas críticas, solicitar colocación de avisos “agresivos”. Mapear áreas críticas para estacionamiento de Maquinas de elevación. Enfatizar, los servicios críticos. 	Verri Gerente/ Supervisores Eng.Coords Sergio Eng.Coords Eng Coords Verri

Figura 48- Acta debido de un análisis cualitativo de riesgos de atrasar la parada.

Fruto de una de esas reuniones fue una decisión de contratar una empresa metalúrgica, como solución a la probabilidad de una huelga de soldadores (la mano de obra más crítica en una parada de Unidad de una Refinería), además la fecha base acordada para empezar el trabajo era diferente de la fecha informada al Sindicato de la Construcción Civil, para realizar un gran servicio fuera de las paradas, con grandes cantidades de soldaduras especiales y con la posibilidad de utilizar los soldadores de este contrato en caso de huelga de soldadores. Aun así, actuamos en el “impacto” de una eventual huelga, pero también en la “probabilidad”, porque el simple hecho de tener este personal trabajando, ayudo a inhibir la huelga. En aquellos tiempos las huelgas de los contratados aun eran más “tímidas” y una acción simple como esta era capaz de inhibirlas.

Hoy, los mecanismos de respuesta a la posibilidad de huelga tienen que ser más agresivos. Servicio de inteligencia para “sentir el clima”, conversación previa con los sindicalistas y hasta políticos que puedan ayudar en las negociaciones forman parte de este verdadero arsenal de mecanismos para evitar huelgas.

Análisis formal de riesgos

El análisis formal de riesgos, tiene como objetivo transformar en números dos variables con relación a todos los riesgos identificados: Probabilidad y Impacto. Sugiero que el Gerente de la Parada convoque, en la fecha adecuada, las siguientes personas para participar del Análisis de Riesgo:

- Coordinador General de la Parada.
- Representante de Planeamiento (Jefe de planificación)
- Representantes de 2 Talleres especializados (Mecánica/eléctrico)
- Representante de Inspección (Turno)
- Representante del área de Recursos Humanos
- Representante del área de Seguridad Patrimonial
- Representante del área de Almacenes
- Representante del área de Seguridad, Medio Ambiente y Salud
- Representante de la Operación

Escribí la palabra “Representante” porque cada parada es única. Así también, van a existir aquellas paradas de suma importancia para la planta, y los respectivos gerentes serán los convocados y en el otro extremo tendremos pequeñas paradas, de las cuales deben participar personal de menor nivel jerárquico, hasta como una forma de aprender e ir ganando experiencia. Existen personas, aunque no ocupen cargos de gerencia, que tienen un “sentimiento” muy agudizado en lo que dice respecto a riesgos. Estas, obviamente deben ser convocadas, representando a los respectivos Sectores.

La primera reunión debe ser solamente para relevamiento de riesgos identificados por los participantes, a través de una sesión de “Brainstorming”(Tormenta de Ideas). Deberán cada uno “llevar a casa” lo relevado en la reunión para considerar por sí mismo el impacto y la probabilidad de ocurrencia, y también comentar con colegas para que den sus opiniones, difundiendo la cultura de gerenciamiento de riesgos dentro de la fabrica.

En cuanto al grado, o número asociado al impacto y a la probabilidad, existen varias formas: desde una escala de apenas 3 (tres) graduaciones hasta una de 9 (nueve) pasando por una de 6 (seis) graduaciones, que pueden recibir los siguientes grados:

Nulo = 0

Muy bajo = 1

Bajo = 2

Moderado = 3

Alto = 4

Muy Alto = 5

En la última refinería que trabaje, el análisis de riesgo era efectuada utilizándose 3 graduaciones “macro” y, dentro de cada una (Baja, Media y Alta) existían 3 subgraduaciones, para la Probabilidad. Para el impacto, usaban 3 subdivisiones para bajo impacto; 5 para medio impacto y 4 para alto impacto.

Quedábamos, entonces con 9 posibilidades para la Probabilidad y 12 para el impacto, generando una matriz como el ejemplo de la figura 50 abajo.

