

Áreas del conocimiento para la AP III



Gestión de los Riesgos del Proyecto

Basado en los estándares del PMI®

Ing. Fausto Fernández Martínez, MSc, MAP
San José, Costa Rica - 2013

Identificar los Riesgos del Proyecto



- Riesgos conocidos y desconocidos
- RBS
- Registro de Riesgos

Riesgos conocidos y Riesgos desconocidos



“Los lagartos que no se ven
son los que muerden”

- Para los riesgos conocidos (aquellos que han sido identificados y analizados) es posible planificar.
- Los riesgos desconocidos no pueden gestionarse de forma proactiva.

Identificar los Riesgos



- Involucra la determinación de cuales riesgos podrían afectar el proyecto y la documentación de las características de cada uno de ellos
- Este proceso debe realizarse **de forma sistemática durante el ciclo de vida del proyecto**, debido a que los riesgos cambian: surgen nuevos riesgos o desaparecen los riesgos anticipados

Participantes en la Identificación de Riesgos



- Director del proyecto y miembros del Equipo
- Equipo de Gestión de riesgos
- Expertos de otras partes de la compañía
- Clientes y Usuarios
- Otros directores de proyectos
- Expertos externos

El equipo del proyecto debe participar en el proceso para poder desarrollar y mantener un sentido de pertenencia y responsabilidad por los riesgos y las acciones asociadas con la respuesta a los riesgos.

Revisiones de Documentación



- El primer paso en el proceso de identificación de riesgos es la comprensión del proyecto en sí mismo por medio de una revisión estructurada de la documentación del proyecto:
 - Planes
 - Contratos
 - Requisitos, Supuestos, otros documentos del proyecto
 - Archivos de proyectos anteriores
- Las respuestas a estas preguntas tienen un impacto marcado en la identificación, consideración y en las estrategias y métodos de solución alternativos para de los riesgos

Técnicas de Recopilación de Información

(Fuentes subjetivas)



- Tormenta de Ideas
- Técnica Delphi
- Entrevistas
- Análisis Causal (Identificación de la causa)

Tormenta de Ideas

(Brainstorming)



- El equipo del proyecto genera ideas sobre los riesgos del proyecto, bajo la dirección de un moderador (pueden utilizarse como marco las categorías de riesgo)
- Se perfeccionan las definiciones
- Se obtiene una lista completa de riesgos.
- Probablemente la técnica más usada en la identificación de riesgos

Técnica Delphi

(Delphi Technique)



- Se trata de buscar un consenso de expertos referente a los riesgos del proyecto que participan de forma anónima.
- El moderador usa un cuestionario para que los expertos aporten sus ideas. Las respuestas son resumidas y luego son enviadas nuevamente a los expertos para comentarios adicionales.
- El consenso sobre los principales riesgos del proyecto se logra en pocas rondas del proceso
- La técnica Delphi ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado

Análisis Causal

(Root Cause Analysis)



- Se investiga las causas principales de los riesgos del proyecto
- Se refina la definición del riesgo y se mejora las categorías de riesgo (RBS)
- Permite agrupar los riesgos identificados por causa (más de un riesgo pueden deberse a una causa).

Categorías de Riesgo

Definidas en el Plan de Gestión de Riesgos



- Un grupo de posibles causas de riesgo, el cual proporciona una estructura que garantiza un proceso completo de identificación sistemático de los riesgos con un nivel de detalle uniforme
- Las categorías del riesgo deben ser bien definidas y reflejar las fuentes (causas) comunes de riesgo para el área de aplicación del proyecto.
- Las categorías de riesgo a veces se expresan en una estructura de desglose del riesgo (**RBS**)

Estructura de Desglose del Riesgo (RBS)



Una categoría puede incluir subcategorías: madurez técnica, tecnología compleja o no probada, política salarial y de incentivos, conflictos de recursos con otros proyectos, etc.



Entrevistas

(Interviewing)



- Se selecciona a los individuos apropiados (gerentes de proyectos experimentados, expertos, participantes en negociaciones)
- Se les informa sobre el proyecto, se le proporciona información y una lista de supuestos.
- Los entrevistados identifican los riesgos basados en sus experiencias.

Análisis mediante Lista de Control

(Checklist)



- Lista de riesgos o categorías de riesgo que debe ser inspeccionada durante la identificación para que no sean olvidados.
- El nivel más bajo de la RBS puede utilizarse como lista de control de riesgos
- Cuidado en su uso para que no queden riesgos por identificar.
- Pueden ser desarrolladas basándose en información histórica y en el conocimiento que ha sido acumulado de proyectos anteriores

Análisis de Supuestos

(Assumptions Analysis)



- Cada proyecto es concebido y planificado basado en un conjunto de hipótesis, escenarios, suposiciones, premisas o creencias, que se consideran verdaderos, reales o ciertos, sin necesidad de contar con evidencia o demostración.
- El análisis de hipótesis es una técnica para identificar riesgos originados por la inconsistencia de las hipótesis o supuestos.
- Los supuestos deben ser probados contra dos criterios:
 - Estabilidad del supuesto
 - Consecuencias si el supuesto es falso.

Técnicas de Diagramación



- Diagramas de causa y efecto (Ishikawa o Espina de pescado)
- Diagramas de flujos o de sistemas
- Diagramas de influencias.

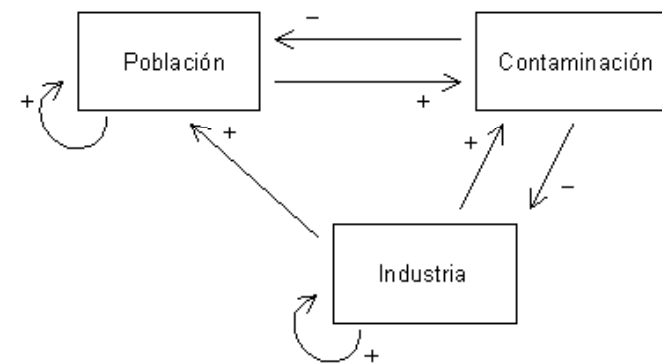
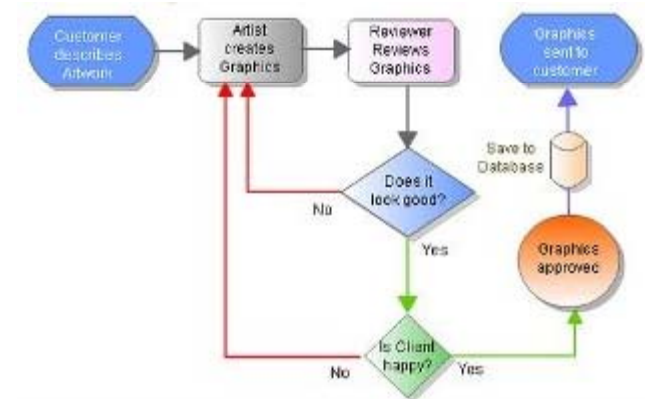
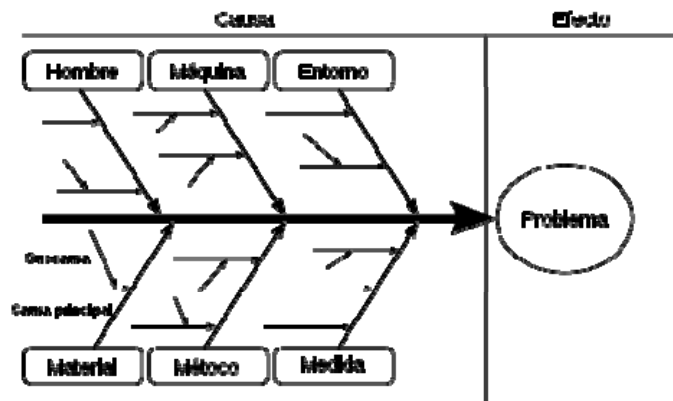


Diagrama de influencia del modelo mundial
Los signos + y - indican incrementos o decrementos en la influencia

Análisis FODA

(SWOT)



- Se aumenta el espectro de los riesgos analizando al proyecto desde cada una de las perspectivas del FODA principales de los riesgos del proyecto:

- Fortalezas,
- Oportunidades,
- Debilidades y
- Amenazas

INTERNAS EXTERNAS	FORTALEZAS Cualidades en dirección de proyectos, operativas, técnicas, de negociación, etc.	DEBILIDADES Debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
	OPORTUNIDADES Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, cambios en la tecnología, nuevos requisitos.	Estrategia FO <i>Maxi-Maxi</i> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas del proyecto para aprovechar las oportunidades.
	AMENAZAS Regulaciones legales, oposición social, similares a las del cuadro de oportunidades	Estrategia DO <i>Mini-Maxi</i> Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
		Estrategia FA <i>Maxi-Mini</i> Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas
		Estrategia DA <i>Mini-Mini</i> Suspensión, aplazamiento, otras

Juicio de expertos



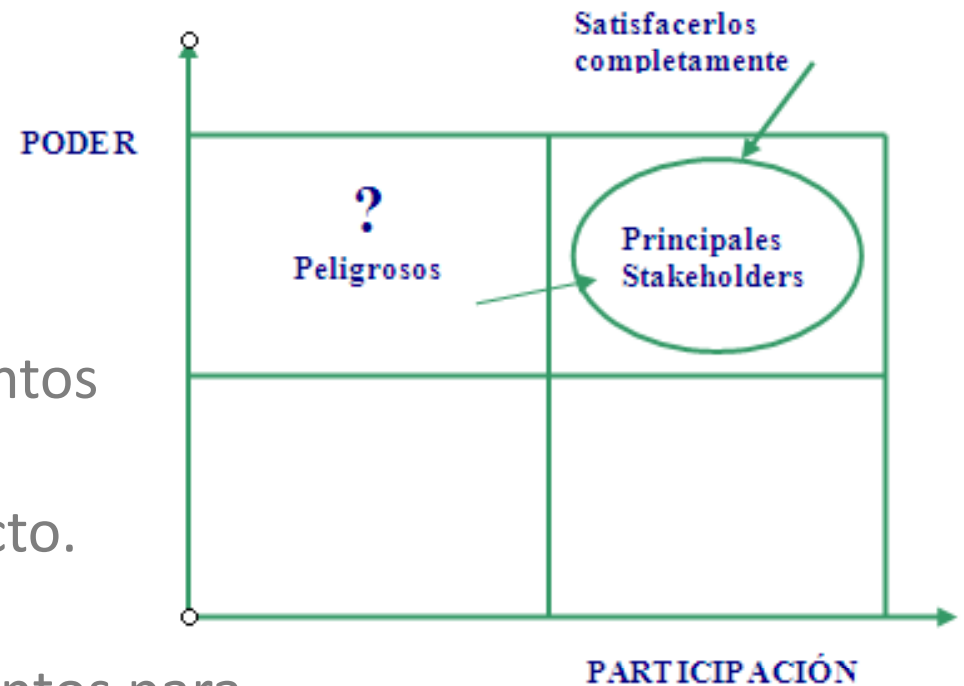
- Expertos con gran experiencia de proyectos similares áreas.
- Expertos con capacitación especializada.



Análisis de Stakeholders



- Evaluar los “stakeholders”, determinar sus requerimientos e identificar los riesgos que pueden ocasionar al Proyecto.
- Gerenciar estos requerimientos para asegurar el éxito del Proyecto.



Registro de Riesgos

(*Risk Register*)



- Es uno de los *Documentos del Proyecto* (no forma parte del Plan de Gestión del Proyecto).
- Su preparación comienza en el proceso Identificar Riesgos. Se amplia o actualiza durante la ejecución de los restantes procesos de la Gestión de Riesgos
- En este proceso, los elementos del registro de riesgos pueden ser:
 - Lista de riesgos identificados, sus descripciones, causas (categorías de riesgo actualizadas), supuestos, áreas afectadas del proyecto (objetivos del proyecto, elemento de la WBS).
 - Lista de potenciales respuestas.

Identificar los Riesgos

Resumen

Entradas

1. Plan de Gestión de Riesgos
2. Plan de Gestión de Costos
3. Plan de Gestión del Cronograma
4. Plan de Gestión de la Calidad
5. Plan de Gestión de Recursos Humanos
6. Línea Base del Alcance
7. Estimaciones del Costo de las Actividades
8. Estimaciones de la Duración de las Actividades
9. Registro de los Interesados
10. Documentos del Proyecto
11. Documentos de Adquisiciones
12. Factores Ambientales de la Empresa
13. Activos de los Procesos de la Organización

Herramientas y Técnicas

1. Revisiones de la Documentación
2. Técnicas de Recopilación de Información
 - Tormenta de ideas
 - Técnica Delphi
 - Entrevistas
 - Análisis causal
3. Análisis de la Lista de Control ("checklist")
4. Análisis de Supuestos
5. Técnicas de Diagramación
 - Diagramas causa y efecto
 - Diagramas de flujo o de sistemas
 - Diagramas de influencias
6. Análisis FODA
7. Juicio de expertos

Salidas

1. Registro de riesgos
 - Lista de Riesgos Identificados
 - Lista de Respuestas Potenciales



CASO PRACTICO



IDENTIFICAR RIESGOS