

Gestión de los Riesgos del Proyecto

basado en los estándares del PMI®



Ing. Osvaldo Martínez Gómez, MSc, MAP

San José, Costa Rica - 2012

Planificación de la Respuesta a los Riesgos

- Eliminar / Explotar
- Mitigar / Mejorar
- Transferir / Compartir
- Aceptar

Planeación de la Respuesta a los Riesgos



- Una vez que se hayan priorizado los riesgos estamos preparados para responder ante ellos.
- La planeación de la Respuesta a los Riesgos es el proceso de desarrollar procedimientos y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- Las respuestas a los riesgos se planifican en función de la prioridad de estos, incorporando recursos y actividades en el presupuesto, cronograma y plan de gestión del proyecto, según sea necesario.
- Considerar el impacto en el triángulo de restricciones de costo, tiempo y desempeño.

Evitar el Riesgo

(Precaver, Prevenir, Anular, Apartar, Eliminar)



- Cambiar el Plan del Proyecto para:
 - **eliminar** la amenaza que representa el riesgo adverso o
 - proteger los objetivos del proyecto de sus impactos, o
 - relajar el objetivo que está en peligro (ampliando el cronograma o reduciendo el alcance)
- Usualmente el riesgo se anula **eliminando la causa**, reduciendo la probabilidad de pérdida a cero.

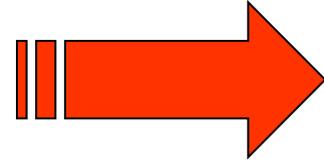
Explotar la Oportunidad



- “Las oportunidades son puertas que no se abren solas”
- La estrategia ***explotar***, trata de eliminar la incertidumbre de la oportunidad identificada haciendo que esta se concrete.
- Comparando, ***explotar*** es el equivalente positivo de ***evitar*** (en ambos casos se quita la incertidumbre; en la de evitar la probabilidad se hace cero y en la de explotar la probabilidad se hace uno (100%).

Transferir el Riesgo

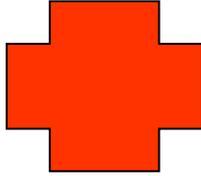
(Diferir, Trasladar, Deflexión)



- Trasladar el impacto negativo (o parte) de una amenaza a un tercero conjuntamente con la propiedad de la respuesta.
- Al transferir el riesgo a un tercero le damos la responsabilidad para su administración, pero no significa que eliminamos el riesgo.
- Normalmente debemos pagar una prima a quien le transferimos la responsabilidad el riesgo
- Transferimos por medio de: Seguros , Garantías y Contratos

Mitigar el Riesgo

(Reducir, Atenuar, Suavizar, Moderar, Disminuir)

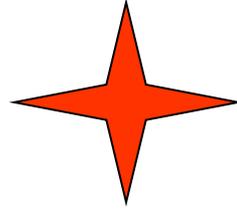


- No todos los riesgos los podemos eliminar, ni transferir, por lo que el tercer tipo de estrategia de la respuesta apunta a modificar el "tamaño" del riesgo para hacerlo más aceptable.
- Mitigar la amenaza implica reducir el valor monetario esperado, al **disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o consecuencias** a un umbral aceptable.



Mejorar la Oportunidad

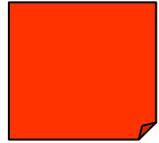
(acrecentar, aumentar, realzar, reforzar)



- ***Mejorar***, viene siendo la contraparte de la estrategia ***mitigar***.
- La estrategia ***mejorar***, tiene como objetivo modificar el “tamaño” de la oportunidad, realzando la probabilidad y/o los impactos positivos, e identificando y maximizando las fuerzas impulsoras clave de estos riesgos de impacto positivo.

Aceptar el Riesgo

(Retener, Absorber, Asumir)



- La estrategia ***aceptar*** es común tanto para las amenazas como para las oportunidades.
- El equipo del proyecto decide no modificar el plan de gestión del proyecto para hacer frente a un riesgo (positivo o negativo) o porque no se ha identificado ninguna otra estrategia de respuesta adecuada para el mismo.



Reserva para Contingencias

- Los enfoques típicos para definir las Provisiones para Contingencias son:
 - uso de provisiones estándar (monto fijo)
 - porcentajes basados en la experiencia
 - valoración cuidadosa basada en la suma (total) de las probabilidades de ocurrencia y las consecuencias de los eventos de riesgo retenidos (VME riesgos aceptados)
 - Basado en el análisis cuantitativo del proyecto.
- Establecer las políticas y procedimientos para su administración (Si el riesgo no ocurrió o sobró dinero del reservado para cubrir esta contingencia, entonces puedo...) 10



Cálculo simple de la Reserva para Contingencias

Para calcular la provisión de contingencia necesaria y cubrir los efectos de los riesgos aceptados, podemos usar el siguiente cuadro:

Riesgo Aceptado	Probabilidad de Ocurrencia	Costo Estimado de Consecuencias	Exposición al Riesgo
Evento No. 1	Prob. P1	Costo C1	$P1 \times C1$
Evento No. 2	Prob. P2	Costo C2	$P2 \times C2$
Evento No. 3	Prob. P3	Costo C3	$P3 \times C3$
Evento No. n	Prob. Pn	Costo Cn	$Pn \times Cn$
		Contingencia Estimada del Proyecto	$\Sigma (P_i \times C_i)$



Costo del Riesgo

- El costo del riesgo engloba:
 - El importe de las pérdidas retenidas.
 - Las primas de los seguros y deducibles
 - Los gastos de amortización de los sistemas de seguridad y prevención.
 - Los propios gastos de la ejecución del Plan de Gestión de Riesgos.

Seguimiento y Control de los Riesgos

- Informes
- Revaluaciones
- Planes de contingencias
- Acciones correctivas

Seguimiento y Control



El secreto del éxito
consiste, antes que
nada, en estar alerta

Henry Ford

- El Grupo de Procesos de Seguimientos y Control se compone de aquellos procesos realizados para **observar** la ejecución del proyecto de forma que puedan identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar las acciones correctivas, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto.



Seguimiento y control de Riesgos

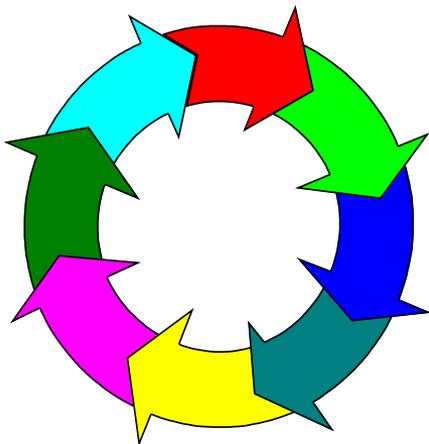
- El proceso de seguimiento y control de riesgos consiste en:
 - Seguirle la pista a los riesgos priorizados y a los de la lista de supervisión
 - Identificar, analizar y planificar nuevos riesgos
 - Volver a analizar los riesgos existentes
 - Dar seguimiento a los disparadores de los planes para contingencias
 - Monitorear los riesgos residuales
 - Asegurar la ejecución de las respuestas a los riesgos y evaluar la efectividad de las mismas.

Seguimiento y control de Riesgos

- Al igual que los demás procesos de gestión de riesgos es un proceso continuo que se realiza durante todo el ciclo de vida del proyecto

Debido a que:

- Los riesgos cambian: surgen nuevos riesgos o desaparecen los riesgos anticipados
- Algunas acciones preventivas van a trabajar bien, pero otras no, por lo que se necesita tomar nuevas acciones.
- Las prioridades cambian y una nueva planeación de la administración del riesgo se hace necesaria.



Comunicación

Elemento clave del seguimiento

- Los propietarios (responsables) de respuestas a los riesgos deben reportar periódicamente al gerente del proyecto sobre la efectividad del plan, de cualquier efecto imprevisto y cada acción correctiva necesaria para gestionar el riesgo.
- Los informes de Rendimiento proporcionan la información sobre el rendimiento del trabajo del proyecto.
- La efectividad de los disparadores de riesgos dependen de la comunicación dentro del proyecto.

Auditorías



- Las auditorías se realizan durante todo el ciclo de vida del proyecto
- Los auditores de riesgo examinan y documentan la efectividad de las diferentes estrategias de respuesta al riesgo.
- Se evalúa la efectividad de los responsables de cada riesgo.

Acciones correctivas Recomendadas



- Incluyen los planes para contingencias, los planes de reserva y soluciones alternativas
- Las soluciones alternativas (*workarounds*) son necesarias para tratar los riesgos emergentes no identificados previamente o aceptados de forma pasiva. (son respuestas no planificadas inicialmente)
- Estas soluciones alternativas de emergencia deben ser documentadas e incorporadas al plan de respuesta al riesgo y al plan del proyecto.

Recomendaciones y Conclusiones

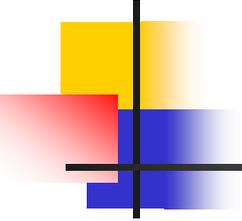
- Madurez en la Gestión de Riesgos
- Recomendaciones
- Conclusiones

Recomendaciones



- Completar la identificación del riesgo durante la planeación del proyecto, o tan pronto como sea posible.
- La identificación no puede comenzarse sin tener todas las entradas de este proceso (no antes de estar creado el enunciado del alcance, el equipo, el cronograma, el presupuesto, entre otros)
- No detenga la identificación de riesgos después de un breve esfuerzo. Trate de obtener una larga lista de riesgos.
- Los riesgos no deben ser evaluados cuando son identificados, sino posteriormente en los procesos de análisis cualitativo y cuantitativo. De lo contrario decrece el número total de riesgos identificados.

Recomendaciones

- 
- Los riesgos deben ser descritos de forma completa para que sea útil a todos los procesos de la gestión de riesgos
 - Para la identificación de riesgos no use una sola herramienta o técnica. Con una combinación de estas logramos más cantidad de riesgos identificados.
 - Recuerde que la tendencia de su equipo es a identificar riesgos técnicos. Utilice una estructura de desglose de riesgo para que se tengan en cuenta todas las categorías de riesgo.
 - Priorizar los riesgos para enfocarse a aquellos con el mayor impacto potencial (probabilidad x consecuencias) sobre el proyecto.

Recomendaciones

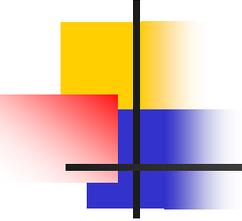


- Los contratos son herramientas de mitigación de riesgos y deben ser firmados después que el director de proyecto es asignado y el análisis de riesgos es hecho.
- Usar lluvias de ideas del equipo y otras técnicas para planificar acciones preventivas y contrarrestar los riesgos priorizados.
- Incluir estas acciones en el cronograma del proyecto, y darle seguimiento semanal, junto con las otras tareas.
- Reevaluar las acciones de la gestión de los riesgos en los mayores hitos del proyecto.
- Los riesgos son cosas buenas y malas. Las oportunidades deben ser mejoradas tal como las amenazas son disminuidas.

Conclusiones



- Los proyectos son desarrollados para tomar ventaja de las oportunidades, que asociadas a la incertidumbre, involucran riesgos.
- Para que el proyecto sea viable, el valor resultante de la probabilidad de ganar debe ser mayor que las consecuencias de la probabilidad de perder.
- Los riesgos asociados deben ser objeto de un cuidadoso estudio dentro del contexto de la disposición o aversión de la Organización a la toma de riesgos.
- Las prácticas de la gestión de los riesgos proporcionan un positivo retorno en el incremento de la productividad, de la satisfacción del cliente y del negocio en general.



Programa AGAPD-01

Muchas Gracias

Ing. Osvaldo Martínez Gómez, MSc, MAP
CIEMI 11976