



Gestión de los Riesgos del Proyecto

Basado en los estándares del PMI®

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

Controlar los Riesgos del Proyecto



- Reevaluaciones de los Riesgos
- Planes para soluciones alternativas
- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Procesos de Seguimiento y Control



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

Henry Ford



- El Grupo de Procesos de Seguimiento 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.

Controlar los Riesgos del Proyecto



Este proceso consiste en:

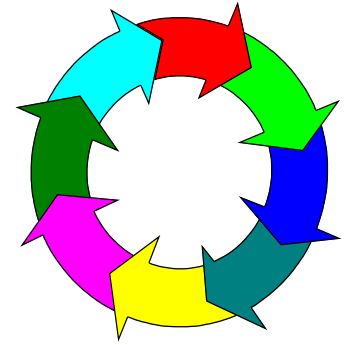
- Implementar los planes de respuestas a los riesgos
- Dar seguimiento a los riesgos conocidos.
- Monitorear los riesgos residuales.
- Evaluar la efectividad de la gestión de los riesgos a través del proyecto
- Identificar, analizar y planificar respuestas a nuevos riesgos.
- Volver a analizar los riesgos existentes.
- Seleccionar estrategias alternativas.

Controlar los Riesgos del Proyecto



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.



Tareas fundamentales

para Controlar los Riesgos



Determinar si:

- Las respuestas al riesgo han sido implementadas como se planearon
- Las acciones de respuestas son tan efectivas como se esperaba, o si es necesario desarrollar nuevas respuestas
- Las suposiciones se mantienen válidas
- La exposición al riesgo ha cambiado desde el estado anterior
- Un disparador de riesgo ha ocurrido
- Las políticas y procedimientos se han cumplido
- Han surgido riesgos imprevistos
- Las reservas para contingencias deben modificarse para alinearlas con los riesgos del proyecto

Tareas fundamentales

para Controlar los Riesgos



Puede implicar tener que:

- Elegir estrategias alternativas
- Ejecutar Planes para contingencias y Planes de reserva
- Tomar medidas correctivas
- Modificar el plan de gestión del proyecto
- Actualizar los activos de los procesos de la organización



Elemento clave para el Control de los Riesgos

- 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 desempeño del trabajo del proyecto.
- La efectividad de los disparadores de riesgos dependen de la comunicación dentro del proyecto.

Reevaluación de los Riesgos



- La priorización de los riesgos puede cambiar durante todo el proyecto.
- Requiere que se realice una identificación, un análisis cualitativo y cuantitativo adicional.
- Las reevaluaciones de los riesgos del proyecto deben estar calendarizadas formalmente.
- En dependencia del avance del proyecto con relación a sus objetivos puede variar la cantidad y profundidad de la reevaluaciones.

Auditorías de los Riesgos



- Es responsabilidad del Director del Proyecto la ejecución de las auditorías de los riesgos.
- Se realizan con la frecuencia indicada en el Plan de Gestión de Riesgos, en reuniones normales de seguimiento del proyecto o en reuniones específicas.
- Los auditores de riesgo examinan y documentan la efectividad de las diferentes estrategias de respuesta al riesgo.

Análisis de Variación y de Tendencias



- La desviación del plan de línea base puede indicar el impacto posible de las amenazas o las oportunidades.
- Se puede predecir la desviación posible del proyecto a su conclusión con respecto a lo planeado.
- El análisis del valor ganado (*“Earned value”*) y otros métodos de análisis de variación y de tendencias del proyecto pueden usarse para realizar el seguimiento del rendimiento general del proyecto, comparándolo con la línea base.

Medición del Desempeño Técnico



- Durante la ejecución del proyecto se debe comparar el cumplimiento técnico con lo planeado, utilizando medidas objetivas cuantificables (Pesos, tiempos de transacción, capacidad de almacenamiento, etc.)
- La desviación puede mostrar el grado de riesgo técnico que enfrenta el proyecto.
- Consecuentemente, de todos los objetivos del proyecto, la conformidad con los requerimientos de calidad es el que se recuerda por más tiempo (más que lo caro que salió el proyecto y todo el tiempo que este tomó).

Análisis de Reservas para Contingencias



- Producto de la materialización de riesgos aceptados y de imprevistos, puede que se haga uso de las reservas para contingencias del presupuesto o del cronograma.
- A efectos de determinar si la cantidad de reservas para contingencias restantes es suficiente, esta se compara con la cantidad de riesgo restante en un momento dado del proyecto.

Reuniones

sobre el Estado del Proyecto



- La gestión de riesgos debe ser un punto en la agenda de las reuniones de seguimiento del proyecto.
- El registro de riesgos debe ser el documento a utilizar.
- El tiempo requerido dependerá de la cantidad de riesgos identificados, de su prioridad y dificultad de respuestas. Así como de los riesgos “activos” en ese momento.

Solicitudes de Cambio



- Implementar las **acciones correctivas recomendadas** y las **acciones preventivas recomendadas** generalmente resultan en una solicitud de cambio al Plan de Gestión del Proyecto que se somete al proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.
- Las **acciones correctivas recomendadas** incluyen los planes para contingencias y los planes para soluciones alternativas.
- Las planes para soluciones alternativas (*workarounds*) son necesarias para tratar los riesgos emergentes no identificados previamente o aceptados de forma pasiva (son respuestas no planificadas inicialmente)

Actualizaciones al Plan de Gestión del Proyecto



- Los cambios aprobados deben reflejarse en los componentes del plan de gestión del proyecto, de tal forma que este continúe siendo la guía de ejecución y seguimiento del proyecto:
 - Plan de Gestión del Calendario
 - Plan de Gestión de Costos
 - Plan de Gestión de la Calidad
 - Plan de Gestión de las Adquisiciones
 - Plan de Gestión de los RH
 - Línea Base del Alcance
 - Línea Base del Calendario
 - Línea Base de Costos

Actualizaciones a Documentos del Proyecto



Actualizaciones al Registro de Riesgo:

- Resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos
(cierre de los riesgos que ya no sean aplicables, actualizaciones de la probabilidad, impacto, prioridad, planes de respuesta, propiedad y otros elementos del registro de riesgos)
- Resultados reales de los riesgos del proyecto, y de las respuestas a los riesgos.

Actualizaciones a los

Activos de Procesos de la Organización



- El propósito es contribuir a la continuidad de la valoración del riesgo tanto en el proyecto que se está desarrollando como en proyectos futuros
- Activos que pueden actualizarse:
 - Las plantillas del plan de gestión de riesgos (matriz Pxl, registro de riesgos, etc.)
 - La Estructura de Desglose de Riesgos (EDR)
 - Lecciones Aprendidas producto de las actividades de la gestión de riesgos

Controlar los Riesgos del Proyecto

Resumen



Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
1. Plan de Gestión del Proyecto 2. Registro de Riesgos 3. Datos sobre el Desempeño del Trabajo 4. Reportes de Rendimiento del Trabajo	1. Reevaluación de los riesgos 2. Auditorías de los riesgos 3. Análisis de variación y tendencias 4. Medición del rendimiento técnico 5. Análisis de reservas 6. Reuniones	1. Información sobre el Desempeño del Trabajo 2. Solicitudes de cambio • Acciones Correctivas Recomendadas • Acciones Preventivas Recomendadas 3. Actualizaciones al Plan de Gestión del Proyecto. 4. Actualizaciones a Documentos del Proyecto Principalmente actualizaciones al: • Registro de Riesgos 5. Actualizaciones a los Activos de Procesos de la Organización. Principalmente actualizaciones al: • Plantillas para el Plan de Gestión de Riesgos • RBS • Lecciones Aprendidas

Recomendaciones y Conclusiones



- 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 (use las listas de control de último)
- 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 en lo posible deberían 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 eventos con impacto positivo o negativo. 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.

¿Objetivos cumplidos?



- Describir los procesos de la gestión de riesgos y su relación con otros procesos de la Administración de proyectos.
- Definir una metodología para la Gestión de los Riesgos en los proyectos utilizando los estándares y terminología del PMI.
- Utilizar diferentes técnicas y herramientas para identificar y describir los riesgos del proyecto.
- Evaluar los riesgos del proyecto utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos.
- Planificar estrategias y acciones adecuadas a los riesgos en función de la prioridad de los mismos.
- Integrar el Plan de respuesta a los riesgos del Proyecto con las salidas de los otros procesos de planificación del proyecto.
- Conocer herramientas y técnicas disponibles, útiles para el adecuado control de los riesgos durante la ejecución del proyecto.

“Los grandes éxitos
se logran siempre
convirtiendo en
oportunidades las
amenazas”

