



Gestión de la Planificación de los Riesgos del Proyecto

Basado en los estándares del PMI®



Ing. Fausto Fernández Martínez, MSc, MAP

Dar Seguimiento y Controlar Riesgos del Proyecto

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

Seguimiento y Control



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

Henry Ford



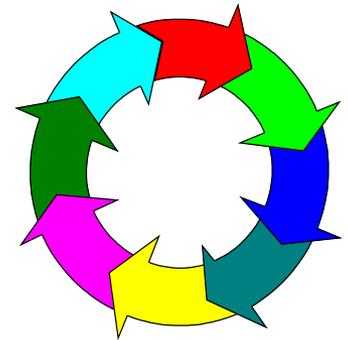
- El Grupo de Procesos de Seguimientos y Control se compone de aquellos procesos realizados para **observar la ejecución del proyecto** de forma que puedan identificar los posibles problemas oportunamente **y adoptar las acciones correctivas**, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto.

Dar Seguimiento y Controlar 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.





Dar Seguimiento y Controlar Riesgos del Proyecto

Este proceso consiste en:

- Asegurar la ejecución de las respuestas a los riesgos y evaluar la efectividad de las mismas.
- Seguirle la pista a los riesgos conocidos.
- 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.
- Seleccionar estrategias alternativas.



Tareas fundamentales del seguimiento de 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

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 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.

Actualizaciones al Registro de Riesgos



- 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 versiones finales del registro de riesgos
 - las plantillas del plan de gestión de riesgos (matriz Pxl, registro de riesgos, etc.)
 - listas de control
 - La Estructura de Desglose de Riesgos (EDR)

Solicitudes de Cambio

- 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)
- Para poder realizar las **acciones correctivas recomendadas** se debe hacer una solicitud de cambio al plan de gestión del proyecto y se envía al proceso Realizar el Control Integrado de Cambios

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:
 - Planes de gestión del cronograma, de costos, de calidad, de las adquisiciones, de los recursos humanos.
 - EDT
 - Línea base del cronograma
 - Línea base del desempeño de costos

Actualizaciones a los Documentos del Proyecto



- Actualizaciones al registro de supuestos (los supuestos pueden estar incorporado dentro del enunciado del alcance o registrarse en un documento independiente).
- Actualizaciones a la documentación técnica.

Controlar los Riesgos del Proyecto

Resumen



Entradas

1. Registro de riesgos
2. Plan de gestión de riesgos
3. Información sobre el rendimiento del trabajo
4. Informes de rendimiento

Herramientas y Técnicas

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 sobre el estado de la situación

Salidas

1. Registro de riesgos (actualizaciones)
2. Activos de los procesos de la organización (actualizaciones)
3. Solicitudes de cambio
4. Plan de gestión del proyecto (actualizaciones)
5. Documentos del proyecto (actualizaciones)

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 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.

¿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 dar el adecuado seguimiento y control de los riesgos durante la ejecución del proyecto.

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

