Resumen Tema 7 Gestión de Riesgos

Un riesgo no es malo en sí, los riesgos son esenciales para progresar, y fallar es a veces una pieza clave del aprendizaje. Pero debemos aprender a compensar las posibles consecuencias negativas de un riesgo ante los potenciales beneficios asociados a su oportunidad.

A continuación, vamos a describir algunos términos importantes relativos a la gestión de riesgos:

* Un **activo** es cualquier recurso de software, hardware, datos, administrativo, físico, de personal, de comunicaciones,…
* Una **vulnerabilidad** es una debilidad que puede ser “activada” de forma accidental o intencionadamente. Es un factor de riesgo interno de un elemento expuesto a una amenaza de ser susceptible a sufrir un daño y de encontrar dificultades en recuperarse posteriormente.
* Una **amenaza** posibilidad de que se produzca determinada vulnerabilidad de forma satisfactoria. Una fuente de amenazas no plantea un riesgo cuando no hay vulnerabilidades que pueden ser “activadas”. Es una circunstancia o evento con la capacidad de causar daño a un sistema, entendiendo como daño una forma de destrucción, revelación o modificación de datos.
* Un **impacto** es la materialización de un riesgo; una medida del grado de daño o cambio sobre n activo.
* **Suposiciones** son afirmaciones aceptadas como reales pero sin ningún tipo de prueba que las sustente. Las suposiciones y los riesgos compartes dos características claves: incertidumbre (probabilidad) y consecuencia (impacto). Las suposiciones con baja probabilidad e impacto alto o muy alto en riesgo.
* El **riesgo de un proyecto** es un evento o condición incierta que, si se produce, tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o calidad. Este riesgo tiene su **origen en la incertidumbre** que está presente en todos los proyectos. El riesgo está compuesto de tres componentes esenciales: un **evento inevitable**, **probabilidad de ocurrencia** y **consecuencia de la ocurrencia (impacto)**.

# Clasificación

*Según su conocimiento:*

**Riesgos conocidos**: son aquellos que han sido identificados y analizados, y es posible planificar las acciones a tomar al respecto.

**Riesgos desconocidos**: no pueden gestionarse de forma proactiva, y una respuesta prudente del equipo del proyecto puede ser asignar una contingencia general contra dichos riesgos.

*Según sus fuentes:*

**Riesgos internos**: tienen sus fuentes dentro de la organización, incluyendo el proyecto. Pueden ser controlados por el equipo de proyecto.

**Riesgos externos**: tienen sus fuentes fuera de la organización que lleva a cabo el proyecto.

*Diferentes tipos de riesgos:*

**Riesgos de planificación/cronograma**: tareas con larga duración sin hitos bien definidos, tareas con múltiples predecesores, tareas estimadas de forma no realista, tareas dependientes de organizaciones externas,…

**Riesgos de recursos**: pérdida de contribuidores críticos, trabajo con proveedores no fiables, tareas no asignadas a nadie, formación,…

**Riesgos financieros**: desajustes en presupuesto, cambios en el coste de material,…

**Riesgos de alcance y calidad**: nueva tecnología no probada (incertidumbre), cambios en los requisitos del cliente, herramientas no disponibles,…

**Riesgos generales**: mal entendimiento (requisitos, diseño,…), seguridad, pérdida de patrocinio,…

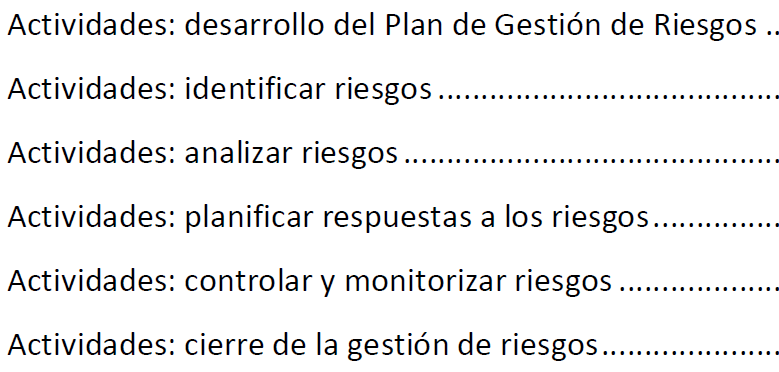
**Riesgos del negocio**: de mercado (producto demasiado bueno), estratégico (producto que no encaja), de ventas (producto poco vendible), de presupuesto (producto fuera de presupuesto).

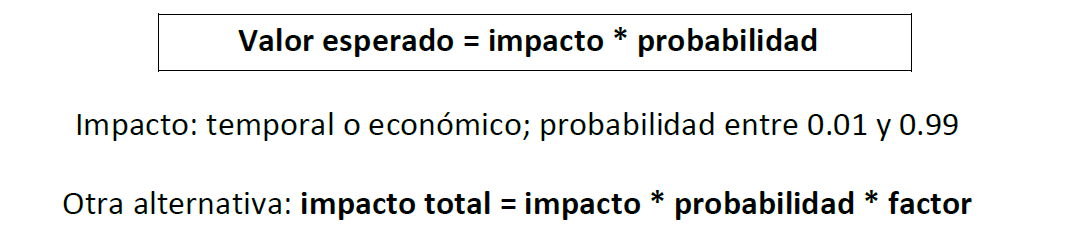
# **Plan de gestión de riesgos (PGR)**

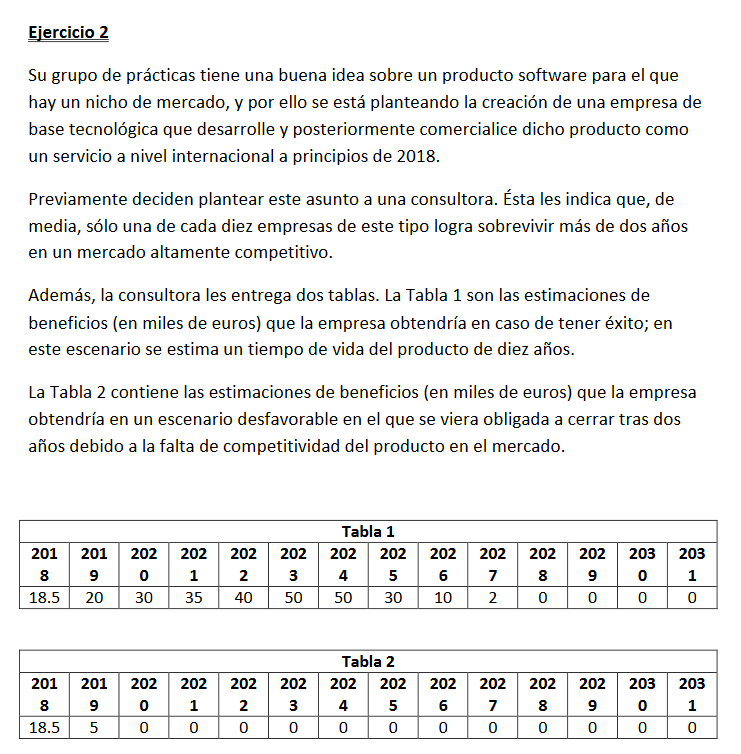
Los roles y responsabilidades de un plan de riesgo son los siguientes:

* **Jefe de proyecto**: genera y mantiene el PGR. Revisa y vigila proactivamente el estado de todos los riesgos del proyecto.
* **Responsables parciales del proyecto**: realiza la gestión de los riesgos que le competen, actualiza al jefe de proyecto el registro de riesgos y escala situaciones excepcionales al jefe de proyecto.
* **Equipo de proyecto**: ejecuta los planes de respuesta de los que sean responsables e informa al jefe de proyecto de posibles riesgos que detecten.
* **Los gerentes del proyecto**: con la ayuda del cliente, deberán revisar los riesgos siempre que por su importancia así se requiera, y también llevarán a cabo aquellos planes de respuesta de los que sean responsables, informando al jefe de proyecto de posibles riesgos que detecten, y colaborando en el proceso de gestión de los mismos cuando se considere necesario.









1. La empresa cierra después de 2019 – riesgo negativo

Impacto = la diferencia de beneficio entre la tabla 1 y la 2

Probabilidad = 90%

Valor estimado = …

1. La empresa no recupera la inversión inicial – riesgo negativo

Impacto = 0

Probabilidad = 90%

1. La empresa aguanta todos los años – riesgo favorable

Impacto = toda el beneficio de la tabla 1

Probabilidad = 10%

1. La empresa aguanta dos años – riesgo postivo

Impacto = 5

Probabilidad = 90%

### Respuesta a riegos

La **reserva de riesgos** es un “colchón” presupuestario del proyecto utilizado para reducir el impacto negativo de riesgos (o incrementar los positivos), respetando los márgenes establecidos para el proyecto. Incluye una “reserva de contingencia” y una “reserva de gestión” cuyo propietario es el jefe del proyecto, que siempre tiene que contar con la aprobación de la empresa.

* **Reserva de contingencia**: suma del valor esperado para los riesgos con una estrategia de respuesta de “aceptación” y el valor esperado para riesgos residuales.
* **Reserva de gestión**: depende de la incertidumbre de los proyectos (riesgos no conocidos).

## Controlar y monitorizar riegos

Es un proceso que se realiza **durante la vida del proyecto** y consiste en controlar los disparadores de riesgos (si ha saltado alguno), gestionar los riesgos identificados, realizar seguimientos sobre los riesgos residuales, descubrir nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta de riesgos y evaluar la efectividad de las acciones de respuesta.

La **monitorización de riesgos** determina si los planes de respuesta de los riesgos han sido implementados de forma adecuada, si los planes de respuesta de los riesgos son efectivos o si es necesario el desarrollo de nuevos planes, si las suposiciones de los riesgos continúan siendo válidas, si un disparador de riesgo ha ocurrido, si se han seguido las políticos de la empresa o si han aparecido riesgos no identificados.

El **control de riesgo** implica elegir nuevas estrategias de respuesta, ejecutar planes de contingencia, tomar acciones correctivas o modificar planes del proyecto.

# Estrategia de respuesta

## Para riesgos negativos

* **Evitar el riesgo**: implica cambiar el plan de gestión del proyecto para eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso. Se trata de eliminar un riesgo específico, normalmente eliminando la causa del mismo (cambiando una situación) de tal forma que el riesgo no pueda afectar al proyecto.
* **Transferir el riesgo**: requiere trasladar el impacto negativo de una amenaza y la responsabilidad del mismo a un tercero para su gestión. No se elimina el riesgo, pero se minimizan las consecuencias para la empresa. Transferir la responsabilidad del riesgo es más efectivo cuando se trata de exposición a riesgos financieros. Transferir el riesgo casi siempre supone el pago de una prima de riesgo a la parte que toma el riesgo.
* **Mitigar el riesgo**: implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable. Adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proyecto a menudo es más efectivo que tratar de reparar el daño después de que ha ocurrido el riesgo.

## Para riesgos positivos

* **Explotar**: se puede seleccionar esta estrategia para los riesgos con impactos positivos, cuando la organización desea asegurarse de que la oportunidad se haga realidad.
* **Compartir**: implica asignar la propiedad a un tercero que está mejor capacitado para capturar la oportunidad para beneficio del proyecto.
* **Mejorar**: modifica el “tamaño” de una oportunidad, aumentando la probabilidad y/o los impactos positivos, e identificando y maximizando las fuerzas impulsoras clave de estos riesgos de impacto positivo. Buscar facilitar o fortalecer la causa de la oportunidad, y dirigirse de forma proactiva a las condiciones que la disparan y reforzarlas, puede aumentar la probabilidad. También puede centrarse en las fuerzas impulsoras del impacto, buscando aumentar la susceptibilidad del proyecto a la oportunidad.