

Tema 9: Los Riesgos



Profesor:
Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos

- 1. Conceptos Generales**
- 2. Categorías de riesgos**
- 3. Probabilidad-impacto**
- 4. Procesos en la gestión del riesgo**

1. Conceptos generales

Definición de Riesgo

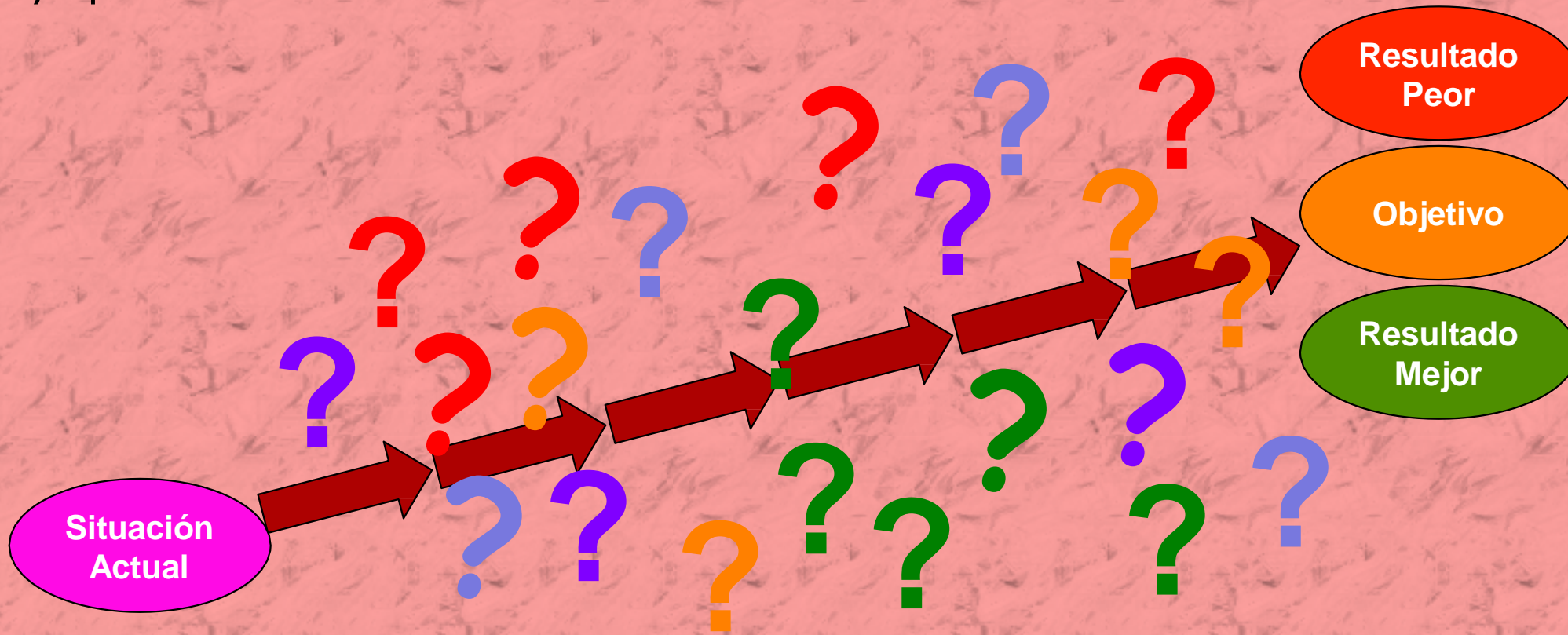
PMBOK: Evento o condición incierta, que si sucede, tiene un efecto (positivo o negativo) en por lo menos uno de los objetivos del proyecto (los objetivos del proyecto se pueden clasificar en: plazos, costes, alcance, etc.)



Existe una idea preconcebida que asocia el riesgo a algo negativo. Sin embargo los riesgos pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos en cuyo caso lo denominaremos **amenaza** o pueden tener un impacto positivo en cuyo caso lo denominaremos **oportunidad**. Podemos y debemos gestionar oportunidades para mejorar el resultado de nuestros proyectos y compensar el impacto negativo de las amenazas.

Gestión de Riesgos

Se trata de los procesos necesarios para identificar y gestionar amenazas y oportunidades.



Incertidumbre en los proyectos

Por definición, un proyecto trata de alcanzar un objetivo (producto, servicio,...) que antes no se ha alcanzado, de modo que tenemos incertidumbre sobre:

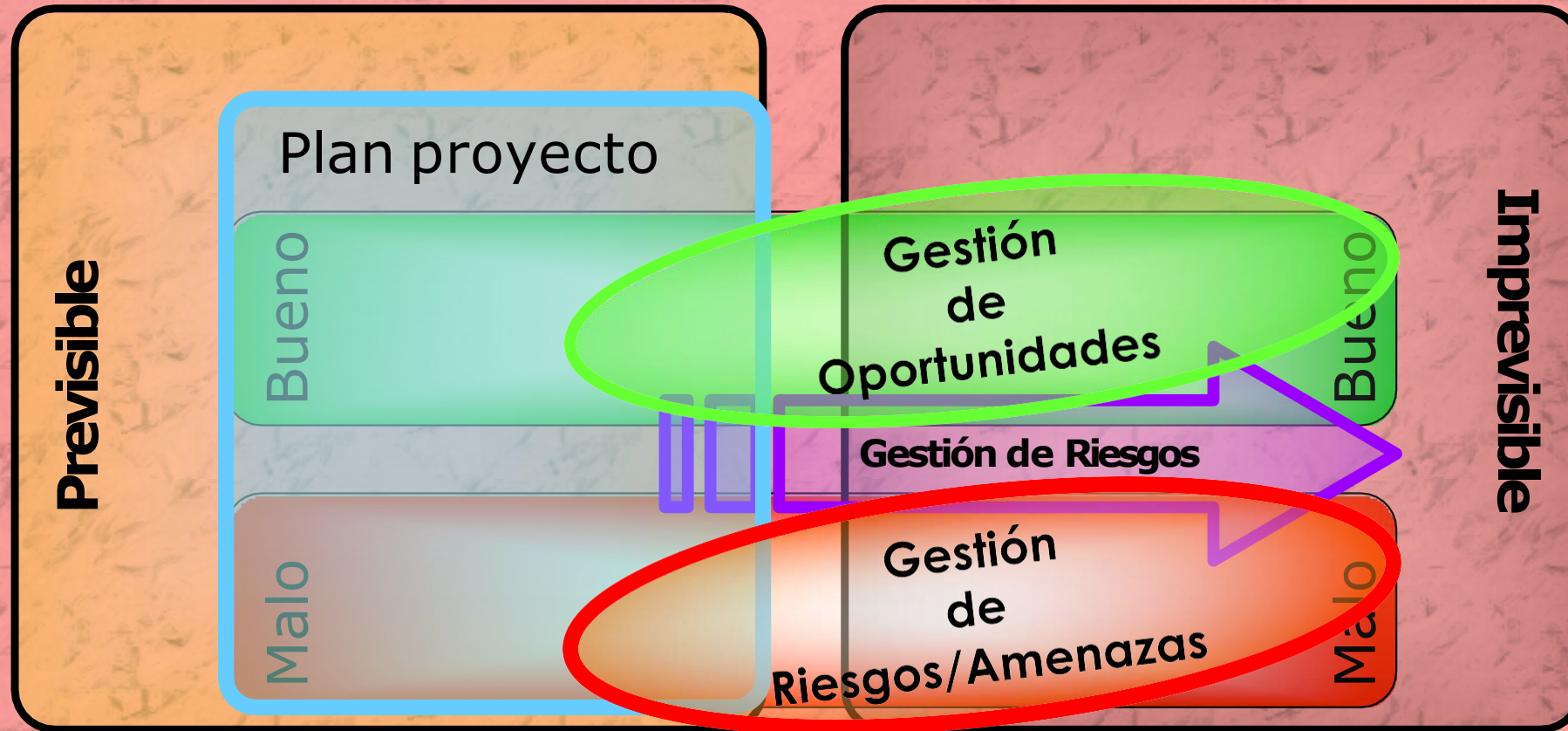
- El producto a obtener,
- Las actividades a realizar,
- Los recursos necesarios,
- Los efectos del entorno sobre el proyecto

La incertidumbre puede gestionarse

- Actuando de forma proactiva
 - Actuando sobre su impacto en el proyecto
 - Creando planes de contingencia
- Actuando reactivamente, solucionando problemas



Bueno/Malo –previsible/imprevisible



El entorno del proyecto, puede ser:

Abrupto y por tanto más difícil de identificar incertidumbres.

O

Despejado, con incertidumbres claras, aunque nunca hay que confiarse



Personas y empresas ante la incertidumbre

Conservadores

Prefieren atenerse a lo pactado

No tener fracasos

Pensamiento:

“Si funciona no lo
toques”

Arriesgados

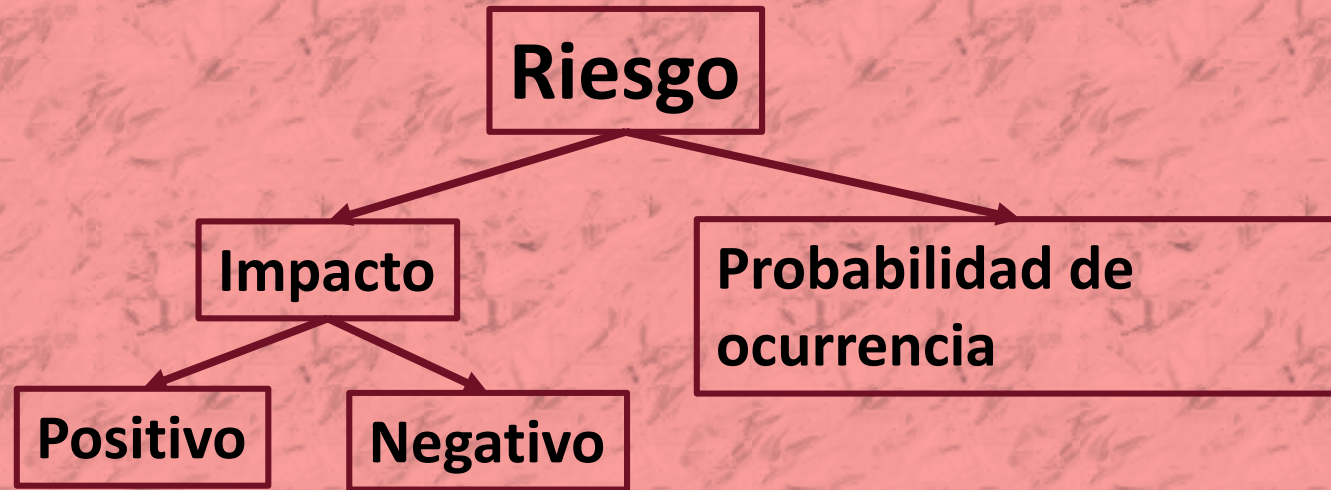
Les gusta buscar nuevas
posibilidades

Pensamiento:

“para tener éxito hay
que intentarlo”



1. Conceptos generales



Riesgo {
- Una o varias causas
- Uno o varios efectos

Incertidumbre de cualquier proyecto {
- No se puede eliminar
- Plan de contingencias

1. Conceptos generales

Definición de Riesgo

Origen de los riesgos → Incertidumbre de cualquier proyecto

- No puede eliminarse
- Plan de contingencias

Actitudes frente al riesgo → Tolerancia al riesgo

Objetivo de la gestión de riesgos

- No se puede minimizar la exposición al riesgo
- Gestión proactiva y consistente a lo largo del proyecto

2. Categorías de Riesgos

Ejemplos

Técnicos



La ejecución depende de nuevos avances tecnológicos que todavía no se hayan implementado, lo que aumentaría la duración de las tareas de investigación

Externos



Es posible que se produzca una modificación en los requisitos legales para llevar a la práctica el proyecto, lo que obligaría a cambiar el alcance

Organizativos



Otro proyecto de mayor relevancia para nuestra empresa está haciendo uso de nuestros recursos humanos y materiales, disminuyendo el presupuesto disponible y aumentando la duración de las tareas

Gestión del proyecto



La imposición de un nuevo método para la generación de informes de rendimiento hace que el equipo de trabajo pierda tiempo y se produzcan inconsistencias a la hora de valorar el seguimiento

Estructura de Desglose del Riesgo (EDR; RBS)

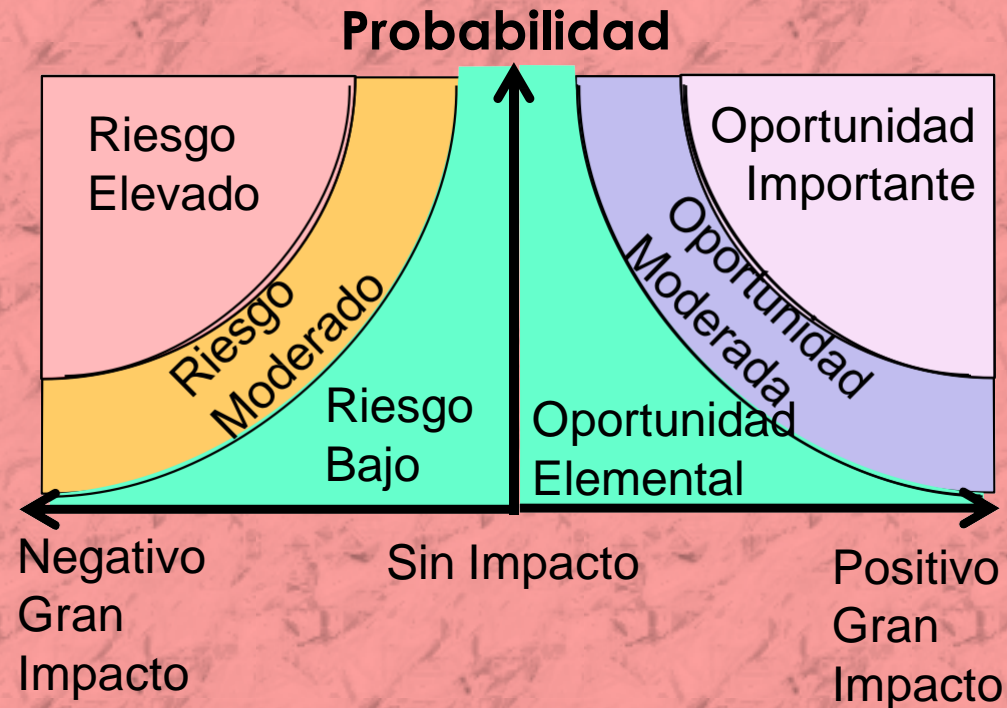


(Ejemplo del PMBOK)

3. Probabilidad-impacto

Cualquier asunto que pueda afectar a un proyecto tiene asociado:

- ✓ Probabilidad de que ocurra el asunto
- ✓ Consecuencias que implica el hecho



3. Probabilidad-impacto

Escalas para medir el impacto o probabilidad de cada riesgo

Objetivo del proyecto	Escalas relativas o numéricas				
	Muy bajo 0.05	Bajo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muy alto 0.80
Coste	Insignificante	<10%	10-20%	20-40%	>40%
Tiempo	Insignificante	< 5%	5-10%	10-20%	>20%
Ámbito	Poco visible	Áreas poco importantes	Áreas importantes	inaceptable	Resultado inútil
Calidad	Poco visible	Afecta áreas muy exigentes	Requiere aprobación	inaceptable	Resultado inútil

4. Procesos de la gestión de riesgos

- ✓ Constituyen una aproximación sistemática y proactiva para tomar el control de los proyectos mediante el conocimiento y reducción de las incertidumbres.
- ✓ Los objetivos de la gestión de riesgos en los proyecto es incrementar la probabilidad e impacto de las oportunidades y disminuir la probabilidad e impacto de las amenazas.
- ✓ La gestión de riesgos no es una actividad opcional, es esencial para una exitosa gestión de proyectos.

Forma de actuar y enfoque general en la gestión de riesgos

Se realizan reuniones y se analizan los resultados para clarificar el enfoque que se dará a la gestión de riesgos.

Se determinan:

- ✓ Metodología a utilizar en la gestión de riesgos Roles y responsabilidades
- ✓ Presupuesto para la gestión de los riesgos del proyecto

Calendario:

- Cuando se hacen las acciones de gestión de riesgos
 - Que colchones se dispondrán para solucionar los riesgos
 - Las tolerancias a los riesgos de los interesados
- ✓ Documentos a utilizar en la gestión de riesgos
 - ✓ Como se seguirán los riesgos y se auditará su cumplimiento

4. Procesos de la gestión de riesgos

	Planificación		Implementación	Control
Integración				
Partes interesadas				
Alcance				
Recursos				
Tiempo				
Costo				
Riesgos	Identificar los riesgos	→ Evaluar los riesgos	→ Tratar los riesgos	→ Controlar los riesgos
Calidad				
Adquisiciones				
Comunicaciones				

4. Procesos de la gestión de riesgos

Fase planificación:

PROCESO: Identificar los riesgos

Se identifican de los riesgos y registran. se debe realizar de manera iterativa. Es recomendable que **un responsable del riesgo** se asigne a cada riesgo identificado de manera que lo lidere y gestione a lo largo del resto de proceso.

PROCESO: Evaluar los riesgos

Este proceso se encarga de evaluar el impacto concreto que tendrá cada riesgo sobre el proyecto, así como de priorizarlos en función del impacto que puedan tener sobre el proyecto.