

GESTIÓN DE PROYECTOS

Análisis cualitativo



ÍNDICE

GESTIÓN DE PROYECTOS. Análisis cualitativo

DEFINICIÓN	3
ENTRADAS / HERRAMIENTAS / SALIDAS	3
ENTRADAS	4
Activos de los Procesos de la Organización.....	4
Enunciado del Alcance del Proyecto	4
Plan de Gestión de Riesgos	4
Registro de Riesgos	4
HERRAMIENTAS	5
Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos	5
Matriz de probabilidad e impacto	5
Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos	6
Categorización de Riesgos	7
Evaluación de la Urgencia de los Riesgos	7
SALIDAS	8
Registro de Riesgos (Actualizaciones)	8

DEFINICIÓN

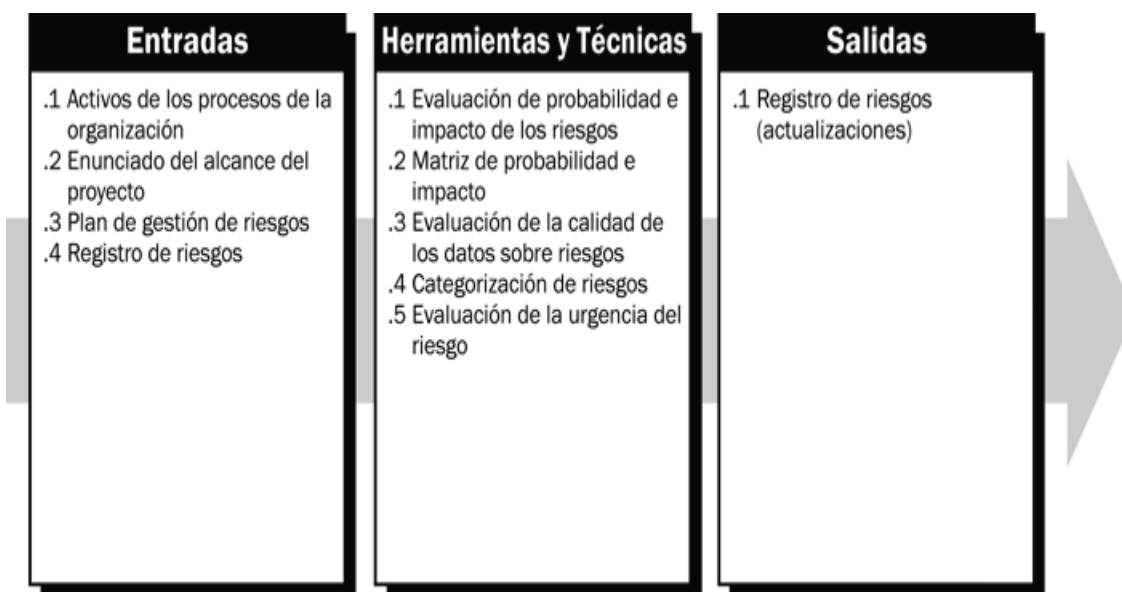
El Análisis Cualitativo de Riesgos incluye los métodos para priorizar los riesgos identificados para realizar otras acciones.

Las organizaciones pueden mejorar el rendimiento del proyecto de manera efectiva centrándose en los riesgos de alta prioridad.

Evalúa la prioridad de riesgos identificados usando:

- Probabilidad de ocurrencia
- Impacto correspondiente sobre los objetivos si el riesgo acaba ocurriendo
- Otros factores
 - * Plazo
 - * Tolerancia al riesgo de costes
 - * Tolerancia al riesgo de cronograma
 - * Tolerancia al riesgo de alcance
 - * Tolerancia al riesgo de calidad.

ENTRADAS / HERRAMIENTAS / SALIDAS



ENTRADAS

Activos de los Procesos de la Organización

- Riesgos de proyectos anteriores
- Base de conocimientos de lecciones aprendidas

Enunciado del Alcance del Proyecto

- Los enunciados nos permiten intuir el riesgo del proyecto:
- Los proyectos de tipo común o recurrente tienden a tener más riesgos bien comprendidos
- Los proyectos que usan tecnología punta o primera en su clase, así como los proyectos altamente complejos, tienden a tener mayor incertidumbre.

Plan de Gestión de Riesgos

Para el análisis cualitativo tendremos en cuenta:

- roles y responsabilidades
- presupuestos
- actividades de gestión de riesgos del cronograma
- categorías de riesgo
- definición de probabilidad e impacto
- matriz de probabilidad e impacto
- tolerancias al riesgo revisadas de los interesados

Estas entradas normalmente se adaptan al proyecto durante este proceso. Si no están disponibles, pueden desarrollarse durante el proceso Análisis Cualitativo de Riesgos.

Registro de Riesgos

Un elemento clave del registro de riesgos para el Análisis Cualitativo de Riesgos es la lista de riesgos identificados

HERRAMIENTAS

Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos

Investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico.

El impacto de los riesgos puede ser positivo o negativo

Para cada riesgo identificado se evalúan la probabilidad y el impacto

Esta evaluación incluye un juicio de expertos. Los riesgos suelen ser evaluados en entrevista y reuniones.

Matriz de probabilidad e impacto

En función de la calificación del riesgo se clasificarán estos a partir de la probabilidad y el impacto. Una de las formas más habituales es la matriz de riesgo

Matriz de Probabilidad e Impacto										
Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Impacto (escala de relación) sobre un objetivo (por ejemplo, coste, tiempo, alcance o calidad)

Cada riesgo es clasificado de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre un objetivo en caso de que ocurra. Los umbrales de la organización para riesgos bajos, moderados o altos se muestran en la matriz y determinan si el riesgo es calificado como alto, moderado o bajo para ese objetivo.

1

Pueden usarse términos descriptivos o valores numéricos, dependiendo de la preferencia de la organización.

Es frecuente establecer el riesgo en un código de colores:



Los riesgos se pueden calificar por objetivos separados: tiempo, alcance, coste). La matriz también puede incorporar oportunidades y amenazas

Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos

Un análisis cualitativo de riesgos requiere datos exactos y sin sesgos para que sea creíble. El análisis de la calidad de los datos sobre riesgos es una técnica para evaluar el grado de utilidad de los datos sobre los riesgos para la gestión de riesgos. Implica examinar el grado de entendimiento del riesgo, y la exactitud, calidad, fiabilidad e integridad de los datos sobre el riesgo.



El uso de datos sobre riesgos de baja calidad puede llevar a un análisis cualitativo de riesgos de poca utilidad para el proyecto. Si la calidad de los datos es inaceptable, puede ser necesario recopilar datos mejores. A menudo, la recogida de información acerca de los riesgos es difícil, y consume tiempo y recursos que exceden lo planificado originalmente.

Categorización de Riesgos

Los riesgos del proyecto pueden categorizarse por

- Fuentes de riesgo
- Área del proyecto afectada (usando la EDT)
- Otras categorías útil (por ejemplo, fase del proyecto)

Se determinarán las áreas del proyecto que están más expuestas a los efectos de la incertidumbre.

Evaluación de la Urgencia de los Riesgos

Los riesgos que requieren respuestas a corto plazo pueden ser considerados como más urgentes. Entre los indicadores de prioridad pueden incluirse:

- Tiempo para dar una respuesta a los riesgos
- Síntomas y señales de advertencia
- Calificación del riesgo.

i

SALIDAS

Registro de Riesgos (Actualizaciones)

El registro de riesgos se inicia durante el proceso Identificación de Riesgos. El registro de riesgos se actualiza con información del Análisis Cualitativo de Riesgos y el registro de riesgos actualizado se incluye en el plan de gestión del proyecto. Las actualizaciones del registro de riesgos provenientes del Análisis Cualitativo de Riesgos incluyen:

Lista de prioridades o clasificaciones relativas de los riesgos del proyecto

La matriz de probabilidad e impacto puede usarse para clasificar los riesgos según su importancia individual. Luego, el director del proyecto podrá usar la lista de prioridades para centrar su atención en aquellos elementos de mayor importancia para el proyecto, en los cuales las respuestas pueden llevar a mejores resultados para el proyecto. La prioridad de los riesgos puede establecerse para el coste, el tiempo, el alcance y la calidad por separado, ya que es posible que las organizaciones valoren un objetivo más que otro. Se debe incluir una descripción de los fundamentos con los que se evaluaron la probabilidad y el impacto respecto de los riesgos considerados como importantes para el proyecto

Riesgos agrupados por categorías

La categorización de riesgos puede revelar causas comunes de riesgos o áreas del proyecto que requieren particular atención. Descubrir las concentraciones de riesgos puede mejorar la efectividad de las respuestas a los riesgos.



Lista de riesgos que requieren respuesta a corto plazo

Los riesgos que requieren una respuesta urgente y los que pueden ser tratados posteriormente pueden incluirse en grupos diferentes.

Lista de riesgos que requieren análisis y respuesta adicionales

Algunos riesgos posiblemente justifiquen un mayor análisis, incluido el Análisis Cuantitativo de Riesgos, así como acciones de respuesta.

Listas de supervisión de riesgos de baja prioridad

Los riesgos que no son evaluados como importantes en el proceso Análisis Cualitativo de Riesgos pueden ser incluidos en una lista de supervisión para su seguimiento continuo.

Tendencias en los resultados del análisis cualitativo de riesgos

A medida que se repite el análisis, puede hacerse evidente una tendencia para determinados riesgos, que puede hacer más o menos urgente/importante la respuesta a los riesgos o un análisis más a fondo.