

5. Identificación del riesgo (*Risk identification*)

Carol Miroslava Castañeda Martínez
MCD 2022B




Tabla de contenidos

1

**Riesgos: Globales
e Individuales**

2

Efectos del riesgo

3

**Factores críticos
del éxito**

4

**Proceso de
identificación de
riesgos**





1

Riesgos: Globales e Individuales



You can enter a subtitle her if you need it



Riesgo general

El riesgo general del proyecto es la **cantidad de incertidumbre** sobre el logro de los objetivos más grandes o totales del proyecto.

En términos generales, los riesgos generales del proyecto están relacionados con la **capacidad del proyecto para lograr los requisitos deseados de costo, tiempo, alcance y calidad**, en función de las necesidades de las partes interesadas y su tolerancia asociada a la incertidumbre.



Riesgos individuales

Los riesgos individuales, por el contrario, **son eventos o condiciones específicas** que podrían afectar los objetivos individuales más pequeños del proyecto.

Estos riesgos pueden **tener un efecto positivo o negativo** en estos objetivos del proyecto y son el enfoque diario del administrador de riesgos del proyecto mientras trabaja para permitir el uso más eficiente de los recursos del proyecto a medida que avanza el proyecto.

Efectos de riesgos

Para que un riesgo sea considerado, debe tener un impacto en al menos un objetivo del proyecto. Los objetivos de proyecto más comunes están relacionados con las restricciones triples del proyecto: alcance, tiempo (o cronograma) y costo (o recursos).

Al identificar los riesgos del proyecto, estas tres áreas deben evaluarse en busca de riesgos, comenzando con el alcance del proyecto.

Riesgo del alcance del proyecto



Cambio del alcance (scope creep)

Es cualquier cambio de alcance no obligatorio y afecta a todos los proyectos. Brinda la tentación de redefinir el proyecto y hacerlo "mejor". Puede provenir de cualquier dirección, pero una de las más comunes y peligrosas es cuando proviene del interior del proyecto.



Brecha de alcance (scope gap)

Es un requisito de alcance legítimo que se descubre tarde en el proyecto. Por lo general, es el resultado de comprometerse con un proyecto antes de que se completen los requisitos del proyecto. Cuando las necesidades legítimas se descubren tarde en el proyecto, el cambio es inevitable y el trabajo que surge debe completarse.

Fuentes de riesgo de alcance

- Requisitos que parece probable que cambien
- El uso obligatorio de nuevas tecnologías
- El requisito de inventar o descubrir nuevas capacidades
- Herramientas o métodos de desarrollo desconocidos o no probados
- Requisitos extremos de confiabilidad o calidad
- Suministro externo para un subcomponente o herramienta clave
- Pruebas o criterios de aceptación incompletos o mal definidos
- Complejidad técnica
- Especificaciones conflictivas o inconsistentes
- Definición de producto incompleta
- Gran estructura de desglose del trabajo

Identificación de riesgos de alcance

Para identificar los riesgos de alcance, defina claramente todos los entregables del proyecto y observe cualquier desafío con el desarrollo de cualquiera de los entregables.

1

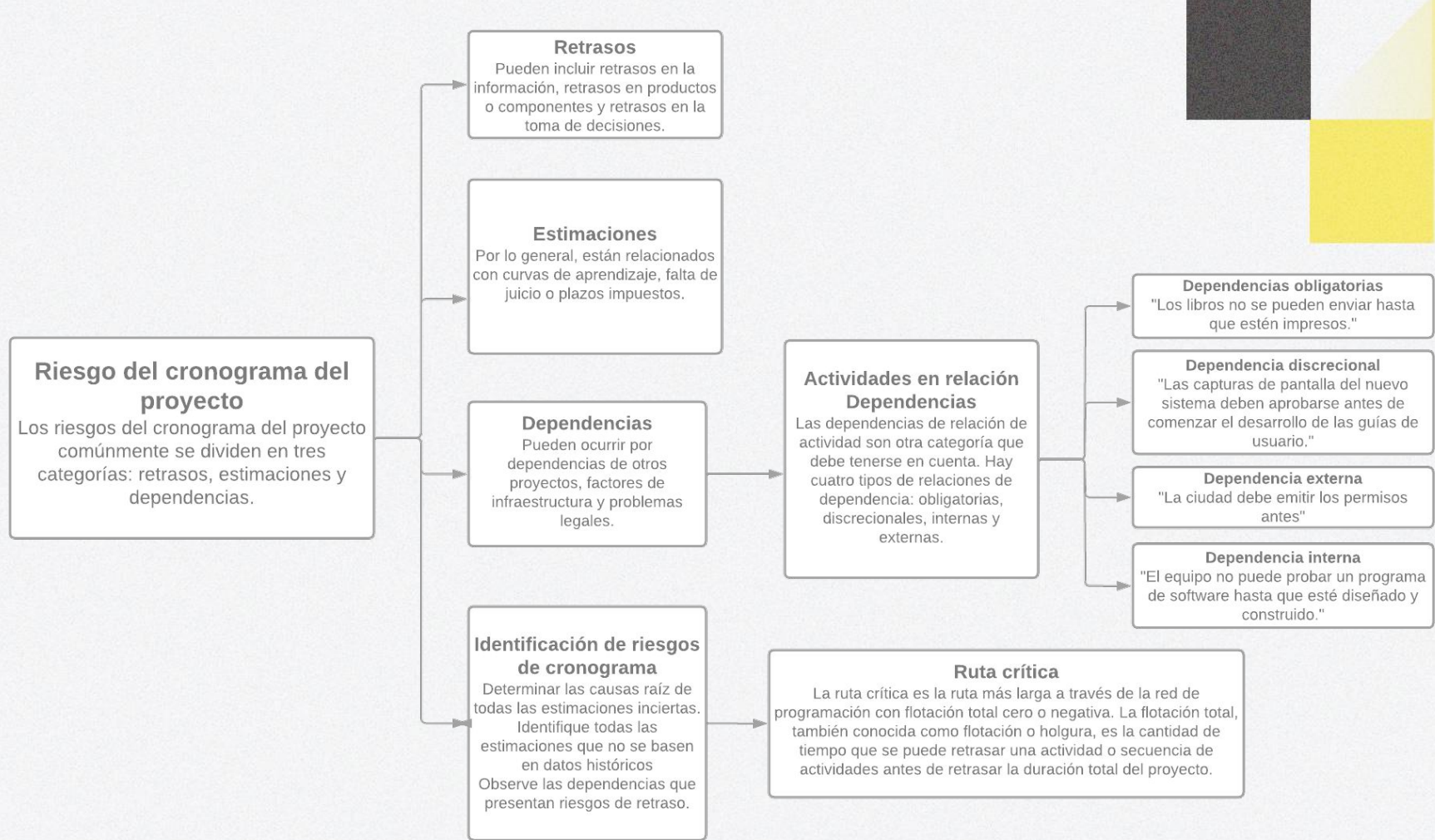
Evaluar los objetivos y restricciones del proyecto para establecer límites en el proyecto en función del valor de los entregables.

2

Separe todo el trabajo del proyecto en partes pequeñas, como para la creación de la WBS, e identifique cualquier trabajo que no se entienda fácilmente.

3

Asigne todo el trabajo del proyecto a los miembros del equipo del proyecto para su propiedad.



Costo del proyecto/Riesgo de recursos



Recursos humanos

Todos los proyectos dependen de los recursos humanos, y esta puede ser una de las mayores áreas de preocupación relacionadas con el riesgo. Los riesgos de recursos humanos incluyen la pérdida potencial de un miembro del personal permanente debido a la renuncia, promoción, reasignación, salud u otras razones o la pérdida del personal a corto plazo debido a una enfermedad o prioridades de apoyo.



Contratos

Los contratos legales también plantean otra área de riesgo de recursos, no solo por los recursos adquiridos sino también por los propios contratos.

Tipos de contrato

Los contratos de **precio fijo** implican un precio total fijo para el producto.

Los contratos de **costos reembolsables** implican el pago al vendedor de los costos reales del vendedor, más una tarifa que generalmente representa la ganancia del vendedor.

Los **contratos de tiempo y materiales** son acuerdos contractuales híbridos que tienen arreglos tanto de costo reembolsable como de precio fijo y que imponen un riesgo moderado al comprador.



Dinero

Una **financiación insuficiente** puede retrasar significativamente el lanzamiento de un proyecto.

Para cualquier trabajo contratado o subcontratado, identificar y documentar los riesgos relacionados con el contrato.

Determine todos los costos esperados del proyecto.



Identificación temprana y continua

La identificación de riesgos debe comenzar lo antes posible en el proyecto, ya que esto permite la toma de decisiones del proyecto y deja tiempo suficiente para la planificación de la respuesta a los riesgos.

Se pueden establecer y documentar intervalos fijos de actividades de identificación de riesgos dentro del plan de gestión de riesgos.



Evaluación imparcial

Siempre existe la posibilidad de sesgos motivacionales y cognitivos. Los sesgos deben reconocerse y exponerse explícitamente siempre que sea posible.

Factores críticos del éxito

Identificación del proceso de riesgo

El objetivo del proceso Identificar riesgos es identificar **amenazas y oportunidades**. La identificación de riesgos comienza temprano en el proyecto. En lugar de una actividad de una sola vez, la identificación de riesgos es un **proceso continuo que continúa a lo largo de la vida del proyecto**, a medida que evolucionan los riesgos antiguos y se conocen nuevos riesgos a medida que avanza el proyecto.

Los participantes pueden incluir los siguientes individuos y grupos:

- Gerente de proyecto
- Miembros del equipo del proyecto
- Equipo de gestión de riesgos (si corresponde)
- Clientes
- Expertos en la materia de fuera del equipo del proyecto
- Usuarios finales
- Otros directores de proyectos
- Partes interesadas
- Expertos en gestión de riesgos

Identificar Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Entradas	Herramientas y técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none">1. Plan de gestión de riesgos2. Plan de gestión de costes3. Plan de gestión de horarios4. Plan de gestión de la calidad5. Plan de gestión de RRHH6. Línea base del alcance7. Estimaciones de costos de actividad8. Estimaciones de la duración de la actividad9. Registro de interesados10. Documentos del proyecto11. Documentos de contratación12. Factores ambientales de la empresa13. Activos de los procesos de la organización	<ul style="list-style-type: none">1. Revisión de la documentación2. Técnicas de recopilación de información3. Análisis de la lista de verificación4. Análisis de supuestos5. Técnicas de diagramación6. Análisis FODA7. Juicio de expertos	<ul style="list-style-type: none">1. Registro de riesgos

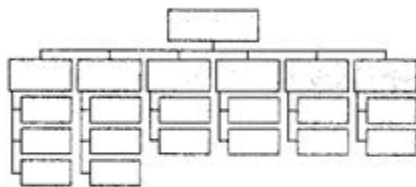
Identificar Riesgos: Entradas

Planes Subsidiarios				Describen cómo se gestiona un aspecto particular del proyecto, junto con las limitaciones y los umbrales identificados
Línea base del alcance				Es un componente del plan para la dirección del proyecto, es la versión "congelada" del alcance del proyecto.
Enunciado del alcance del proyecto				Describe en detalle los entregables del proyecto y el trabajo requerido para crear esos entregables, así como proporcionar una comprensión común del alcance del proyecto entre todos los interesados en el proyecto.
Work Breakdown Structure (WBS)				Es una representación gráfica y jerárquica del trabajo del proyecto. Los entregables del proyecto se separan en piezas más pequeñas (paquetes de trabajo).
Diccionario WBS				El diccionario WBS da información detallada y proporciona información como los recursos asignados, las dependencias, la información del contrato y las ubicaciones donde se realizará el trabajo.
Estimaciones de costos y duración de actividades				Evalúan para determinar los niveles de confianza y las incertidumbres resultantes de estas estimaciones.

Scope Statement



WBS



WBS Dictionary



Scope Baseline

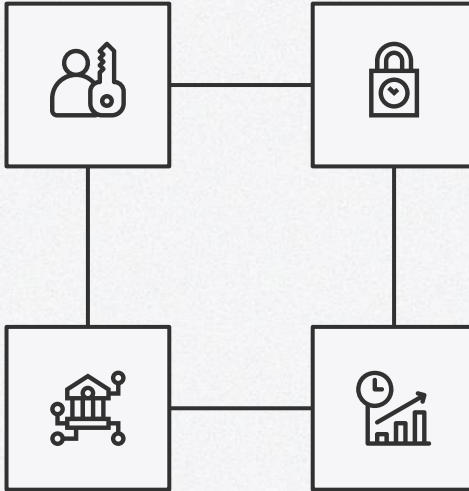
Estimaciones de costos y duración de actividades (Parte 1)

Estimación análoga

Es una combinación de información histórica y juicio de expertos, y utiliza un proyecto anterior similar como base de la estimación.

Estimación paramétrica

Aprovecha una relación estadística entre variables para calcular una tasa de productividad o un costo unitario. Se basa en información histórica.



Estimación de tres puntos (PERT)

Estima los factores de incertidumbre calculando la estimación en función de las estimaciones optimista, más probable y pesimista del costo o la duración.

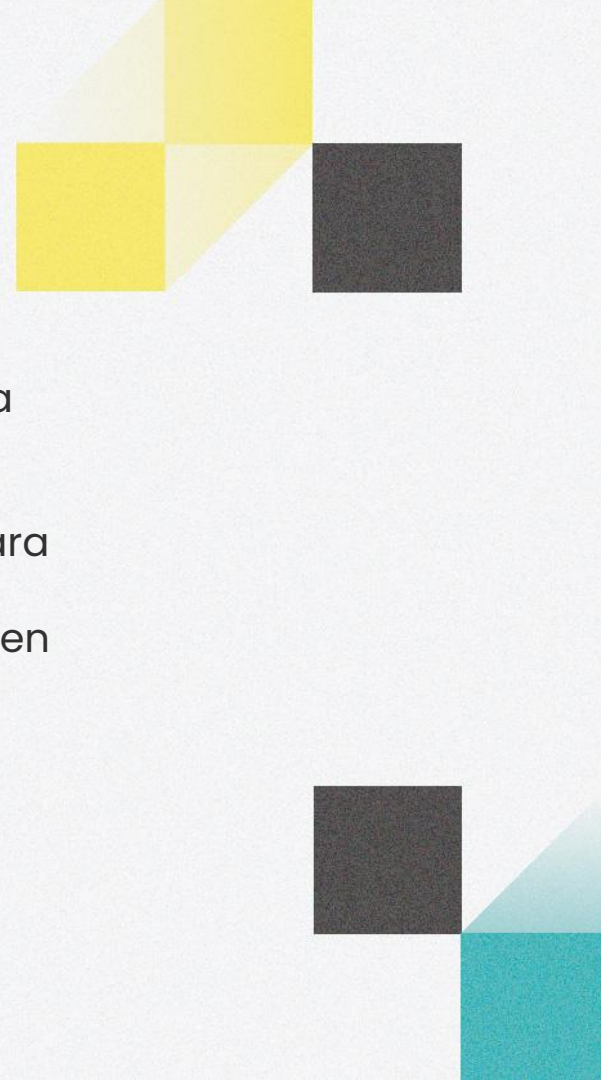
Estimación ascendente

Es la técnica de estimación que consume más tiempo pero es la más precisa. Las estimaciones de costos se desarrollan para cada actividad luego se suman para obtener una estimación de costos general del proyecto.

Ejemplo Estimación analógica

A un gerente de proyecto se le asigna la gestión de la feria anual de salud de los empleados. Como nunca antes había gestionado un proyecto de este tipo o tamaño, aprovecha la información histórica.

El año pasado, la organización patrocinó la feria de salud para la misma población de empleados y la misma cantidad de vendedores. Ese proyecto costó \$ 25,000 y tardó tres meses en planificarse y ejecutarse. De manera análoga, el director del proyecto estima que el proyecto actual costará \$25 000 y tardará tres meses.



Ejemplo Estimación paramétrica

Para la feria de salud de los empleados de este año, todos los participantes recibirán un plan personalizado de salud y bienestar. El año pasado, estos paquetes costaron \$100 por persona y se pueden desarrollar aproximadamente 30 planes por hora.

La asistencia proyectada de la feria es de 300 empleados. El gerente del proyecto estima que los planes de salud y bienestar costarán \$3,000 y que llevará 10 horas completar el trabajo de desarrollo de los planes.

Ejemplo Estimación de tres puntos (PERT)

Un gerente de proyecto está evaluando las estimaciones proporcionadas por su equipo. Por concepto de alquiler de espacios y logística ha recibido lo siguiente:

- Optimista: \$1500 y 2 días
- Lo más probable: \$2200 y 5 días
- Pesimista: \$4000 y 9 días

Usando una beta de tres puntos, calcula las siguientes estimaciones.

- $(\$1500 + 4(\$2200) + \$4000) / 6 = \2383
- $(2 + 4(5) + 9) / 6 = 5.2$ días

Usando un triángulo de tres puntos, calcula las siguientes estimaciones.

- $(\$1500 + \$2200 + \$4000) / 3 = \2567
- $(2 + 5 + 9) / 3 = 5.3$ días



Ejemplo Estimación ascendente

El gerente del proyecto tiene las siguientes estimaciones de costos. Renta de sala: \$3,000
Recursos del contrato: \$7,000
Folletos: \$1,500
Alimentos y bebidas: \$500
Su estimación de abajo hacia arriba es de \$ 12,000.



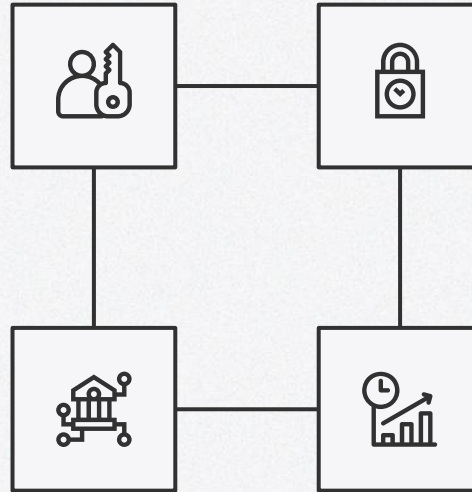
Estimaciones de costos y duración de actividades (Parte 2)

Registro de partes interesadas

Un resultado del proceso de identificación y documentación, así como sus roles en el proyecto, su información de contacto y departamento. También tolerancia al riesgo, actitudes y áreas de interés.

Documentos de Adquisiciones

Una revisión de cualquier documento de adquisiciones, como contratos, declaraciones de trabajo y solicitudes de propuestas (RFP), puede revelar incertidumbres o riesgos.



Documentos del proyecto

Una evaluación de los documentos del proyecto puede identificar lagunas, omisiones, tendencias, variaciones u otra información que pueda generar incertidumbre.

Factores ambientales empresariales y activos de procesos organizacionales

Podrían incluir un aumento en las restricciones presupuestarias, lo que aumentaría el riesgo de costo del proyecto.

Identificar Riesgos: Herramientas y Técnicas

Estas técnicas de identificación de riesgos consideran el pasado (análisis retrospectivo), el presente (análisis de la situación actual) y el futuro (análisis del futuro). Con el fin de repasar las diversas técnicas, se dividen en pasado, presente y futuro. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las técnicas se pueden aplicar en diferentes puntos y no se limitan necesariamente al segmento particular en el que se enumeran a continuación.

Análisis retrospectivo (pasado)	Análisis de la situación actual	Análisis futuro
<ol style="list-style-type: none">1. Base de conocimiento de la industria2. Entrevistas3. Publicar revisiones de proyectos y lecciones aprendidas	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de supuestos y restricciones2. Análisis de la lista de verificación3. Revisión de la documentación4. FMEA/análisis de árbol de fallas (Análisis de Modo y Efectos de Fallas)5. Diagramas de influencia6. Listas de avisos7. Revisión de RBS (Estructura de desglose de riesgos)8. Análisis de causa raíz9. Análisis FODA10. Dinámica del sistema11. Revisión de la WBS (Estructura de desglose del trabajo)	<ol style="list-style-type: none">1. Lluvia de ideas2. Método Delphi3. Análisis de campo de fuerza4. Técnica del grupo nominal5. Cuestionarios



Identificando riesgos: Salida

El registro de riesgos es el documento principal para albergar toda la información de riesgos. El registro de riesgos se desarrolla durante la identificación de riesgos y se actualiza a lo largo de las actividades y procesos de riesgos posteriores.

. Las causas raíz son las condiciones o eventos fundamentales que dan lugar a uno o más riesgos identificados. Se registran para ser utilizados para respaldar la identificación de riesgos futuros para este y otros proyectos.

El registro debe contener para cada riesgo:

2. El nombre del riesgo

El nombre debe ser lo más específico posible.

4. Activadores de riesgo identificados o eventos precursores



1. Un número de identificación de riesgo único

Si se aplica un esquema de numeración estándar al RBS, los riesgos resultantes en esas categorías reflejarán esa numeración.



3. Descripción del riesgo

Incluyendo si es una oportunidad o una amenaza. La descripción debe estar claramente articulada.



5. Causas raíz de los riesgos

The slide features decorative geometric shapes in the corners. The top right corner has a black square, a red square, and a yellow square. The bottom left corner has a green square, a teal square, and a black square. The text is centered in a large, bold, black font.

¡Muchas gracias!

Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute.

CREDITS: This presentation template was created by **Slidesgo**, including icons by **Flaticon**, and infographics & images by **Freepik**