

11.2 Identificar los Riesgos



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com



11.2 Identificar los Riesgos

Identificar los Riesgos es el proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos existentes y el conocimiento y la capacidad que confiere al equipo del proyecto para anticipar eventos.

11.2 Identificar los Riesgos

Entre los participantes en las actividades de identificación de riesgos, se pueden contar: el director del proyecto, los miembros del equipo del proyecto, el equipo de gestión de riesgos (si está asignado), clientes, expertos en la materia externos al equipo del proyecto, usuarios finales, otros directores de proyecto, interesados y expertos en gestión de riesgos. Si bien estas personas son a menudo participantes clave en la identificación de riesgos, se debería fomentar la identificación de riesgos potenciales por parte de todo el personal del proyecto.



11.2 Identificar los Riesgos

Identificar los riesgos es un proceso iterativo debido a que pueden evolucionar o se pueden descubrir nuevos riesgos conforme el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida.

La frecuencia de iteración y la participación en cada ciclo varía de una situación a otra.



11.2 Identificar los Riesgos

El formato de las declaraciones de riesgos debe ser consistente para asegurar que cada riesgo se comprenda claramente y sin ambigüedades a fin de poder llevar a cabo un análisis y un desarrollo de respuestas eficaces.

La declaración de riesgos debe reforzar la capacidad de comparar el efecto relativo de un riesgo con respecto a otros riesgos del proyecto.



11.2 Identificar los Riesgos

El proceso debe involucrar al equipo del proyecto de modo que pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas.

11.2 Identificar los Riesgos

Entradas

1. Plan de Gestión de Riesgos
2. Plan de Gestión de Costos
3. Plan de Gestión del Cronograma
4. Plan de Gestión de Calidad
5. Plan de Gestión de RRHH
6. Línea base del Alcance
7. Estimación de Costos de las Actividades
8. Estimación de la Duración de las Actividades
9. Registro de Interesados
10. Documentos del Proyecto
11. Documentos de Adquisiciones
12. Factores Ambientales de la Empresa
13. Activos de los Procesos de la Organización

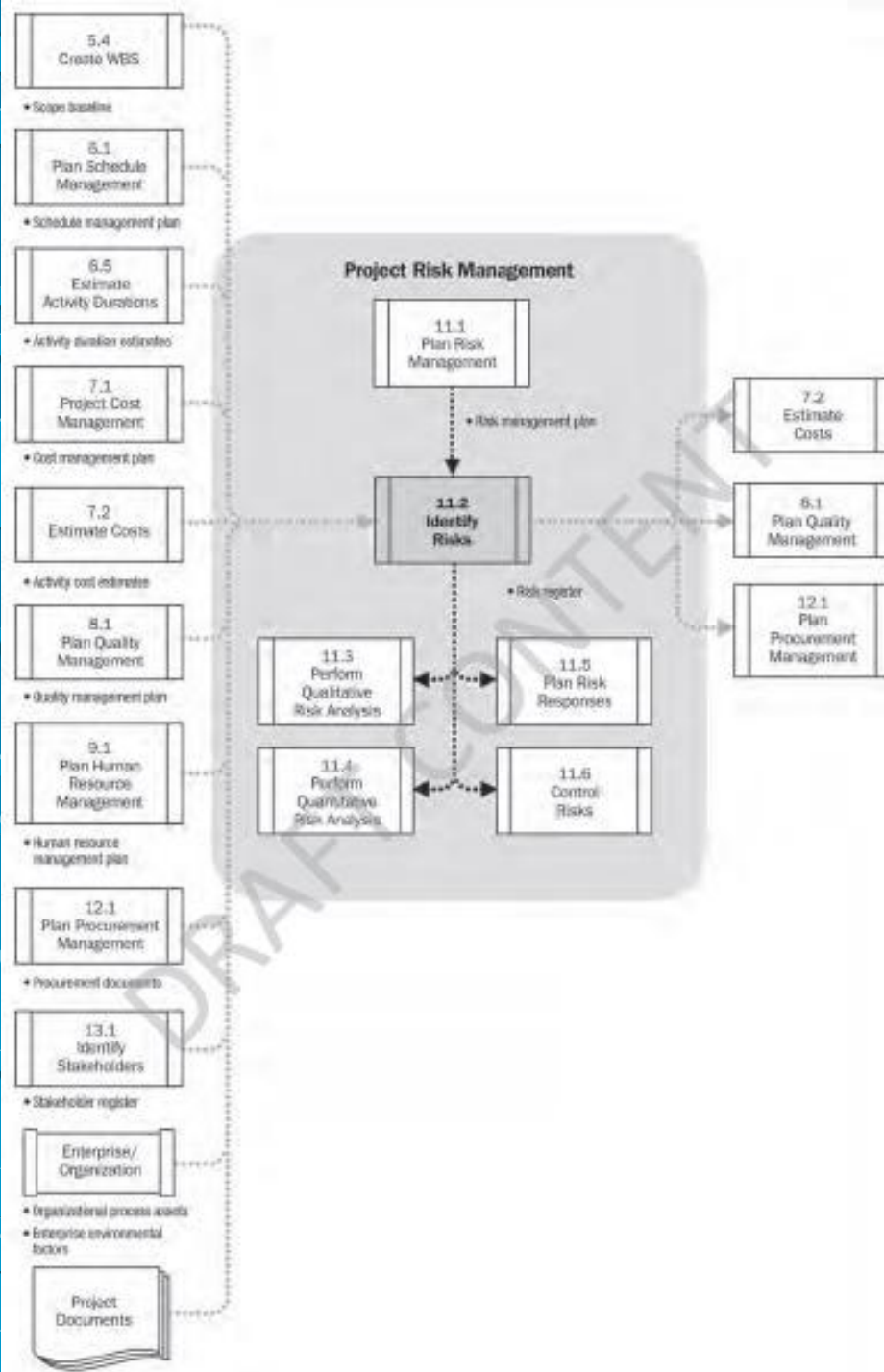
Técnicas y Herramientas

1. Revisiones de Documentación
2. Técnicas de Recopilación de Información
3. Análisis con Listas de Verificación
4. Análisis de Supuestos
5. Técnicas de Diagramación
6. Análisis FODA (SWOT)
7. Juicio de Expertos

Salidas

1. Registro de Riesgos

11.2 Identificar los Riesgos





11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

Sección 11.1.

Los elementos clave del plan de gestión de riesgos que contribuyen al proceso Identificar los Riesgos son las asignaciones de roles y responsabilidades, la provisión para las actividades de gestión de riesgos en el presupuesto y en el cronograma, y las categorías de riesgo, que a veces se expresan como una estructura de desglose del riesgo.



11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 2. Plan de Gestión de Costos

Sección 7.1.

El plan de gestión de costos proporciona procesos y controles que se pueden utilizar para ayudar a identificar los riesgos a lo largo del proyecto.



11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 3. Plan de Gestión del Cronograma

Sección 6.1.

El plan de gestión del cronograma proporciona conocimiento sobre los objetivos y expectativas relativos al tiempo y cronograma del proyecto que pueden ser afectados por riesgos (conocidos y desconocidos).



11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 4. Plan de Gestión de Calidad

Sección 8.1.

El plan de gestión de calidad proporciona una línea base de medidas y métrica de calidad aplicables a la identificación de riesgos.



11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 5. Plan de Gestión de RRHH

Sección 9.1.

El plan de gestión de recursos humanos proporciona una guía sobre el modo en que se deben definir, adquirir, dirigir y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. También puede incluir roles y responsabilidades, organigramas del proyecto y el plan para la administración de personal, que constituyen una entrada clave para el proceso de identificar riesgos.

11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 6. Línea Base del Alcance

Sección 5.4.

Los supuestos del proyecto se encuentran en el enunciado del alcance del proyecto. La incertidumbre a nivel de los supuestos del proyecto debe evaluarse como causas potenciales de riesgo. La EDT/WBS es una entrada crítica para la identificación de riesgos ya que facilita la comprensión de los riesgos potenciales tanto a nivel micro como macro. Los riesgos pueden identificarse y luego rastrearse a nivel de resumen, de cuenta de control y/o de paquete de trabajo.

11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 7. Estimación de Costos de la Actividad

Sección 7.2.

Son útiles para identificar los riesgos, ya que proporcionan una evaluación cuantitativa del costo probable para completar las actividades del cronograma, e idealmente se expresan como un rango cuya amplitud indica el grado o los grados de riesgo.

La revisión puede dar como resultado una serie de proyecciones que indiquen si la estimación es suficiente para completar la actividad o es insuficiente (en cuyo caso podría representar un riesgo para el proyecto).



11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 8. Estimación de la Duración de la Actividad

Sección 6.5.

Las revisiones de la estimación de la duración de las actividades son útiles para identificar los riesgos relacionados con los tiempos asignados para la realización de las actividades o del proyecto en su conjunto; la amplitud de rango de dichas estimaciones también indica en este caso el grado o los grados relativos de riesgo.



11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 9. Registro de Interesados

Sección 13.1.

La información acerca de los interesados es útil para solicitar entradas para la identificación de riesgos, ya que esto asegurará que los interesados clave, especialmente el patrocinador y el cliente sean entrevistados o participen de otra manera durante el proceso Identificar los Riesgos.

11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 10. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto proporcionan al equipo del proyecto información sobre decisiones que ayudan a identificar mejor los riesgos del proyecto. Incluyen, entre otros:

- acta de constitución del proyecto,
- cronograma del proyecto,
- diagramas de red del cronograma,
- registro de incidentes,
- lista de verificación de calidad y
- otra información que resulte valiosa para la identificación de riesgos.

11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 11. Documentos de la Adquisición

Sección 12.1.

Cuando el proyecto requiere la adquisición externa de recursos, los documentos de la adquisición se vuelven una entrada clave para el proceso Identificar los Riesgos.

La complejidad y el nivel de detalle de los documentos de la adquisición deben ser coherentes con el valor de la adquisición planificada y con los riesgos asociados a la misma.

11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 12. Factores Ambientales de la Empresa

Entre los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Identificar los Riesgos se cuentan:

- la información publicada, incluidas las bases de datos comerciales;
- las investigaciones académicas;
- las listas de control publicadas;
- los estudios comparativos;
- los estudios industriales, y
- las actitudes frente al riesgo.

11.2 Identificar los Riesgos

Entradas – 13. Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Identificar los Riesgos se cuentan, pero no se limitan a:

- los archivos del proyecto, incluidos los datos reales;
- los controles de los procesos de la organización y del proyecto;
- los formatos o plantillas de declaración de riesgos, y
- las lecciones aprendidas.



11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Revisiones a la Documentación

Puede efectuarse una revisión estructurada de la documentación del proyecto, incluidos los planes, los supuestos, los archivos de proyectos anteriores, los acuerdos y otra información.

La calidad de los planes, así como la consistencia entre dichos planes y los requisitos y supuestos del proyecto, pueden ser indicadores de riesgo en el proyecto.

11.2 Identificar los Riesgos

Téc. y Herr. – 2. Técnicas de Recopilación de Información

Entre los ejemplos de técnicas de recopilación de información utilizadas en la identificación de riesgos se cuentan:

- Tormenta de ideas
- Técnica Delphi
- Entrevistas
- Análisis de causa raíz.

11.2 Identificar los Riesgos

Téc. y Herr. – 3. Análisis con Listas de Verificación

Las listas de verificación para la identificación de riesgos se desarrollan sobre la base de la información histórica y del conocimiento acumulado a partir de proyectos anteriores similares y de otras fuentes de información. También puede utilizarse como lista de verificación de riesgos el nivel más bajo de la RBS. Si bien una lista de verificación puede ser rápida y sencilla, es imposible elaborar una lista exhaustiva.



11.2 Identificar los Riesgos

Téc. y Herr. – 3. Análisis con Listas de Verificación

El equipo también debe explorar elementos que no aparecen en la lista de verificación.

Además, la lista de verificación se debe depurar de vez en cuando para eliminar o archivar elementos relacionados.

La lista de verificación debe revisarse durante el cierre del proyecto para incorporar nuevas lecciones aprendidas y mejorarla de cara a su utilización en proyectos futuros.

11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 4. Análisis de Supuestos

Cada proyecto y su plan se concibe y desarrolla sobre la base de un conjunto de hipótesis, escenarios o supuestos.

El análisis de supuestos explora la validez de los supuestos según se aplican al proyecto.

Identifica los riesgos del proyecto relacionados con el carácter inexacto, inestable, inconsistente o incompleto de los supuestos.

11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 5. Técnicas de Diagramación

Entre las técnicas de diagramación de riesgos se cuentan:

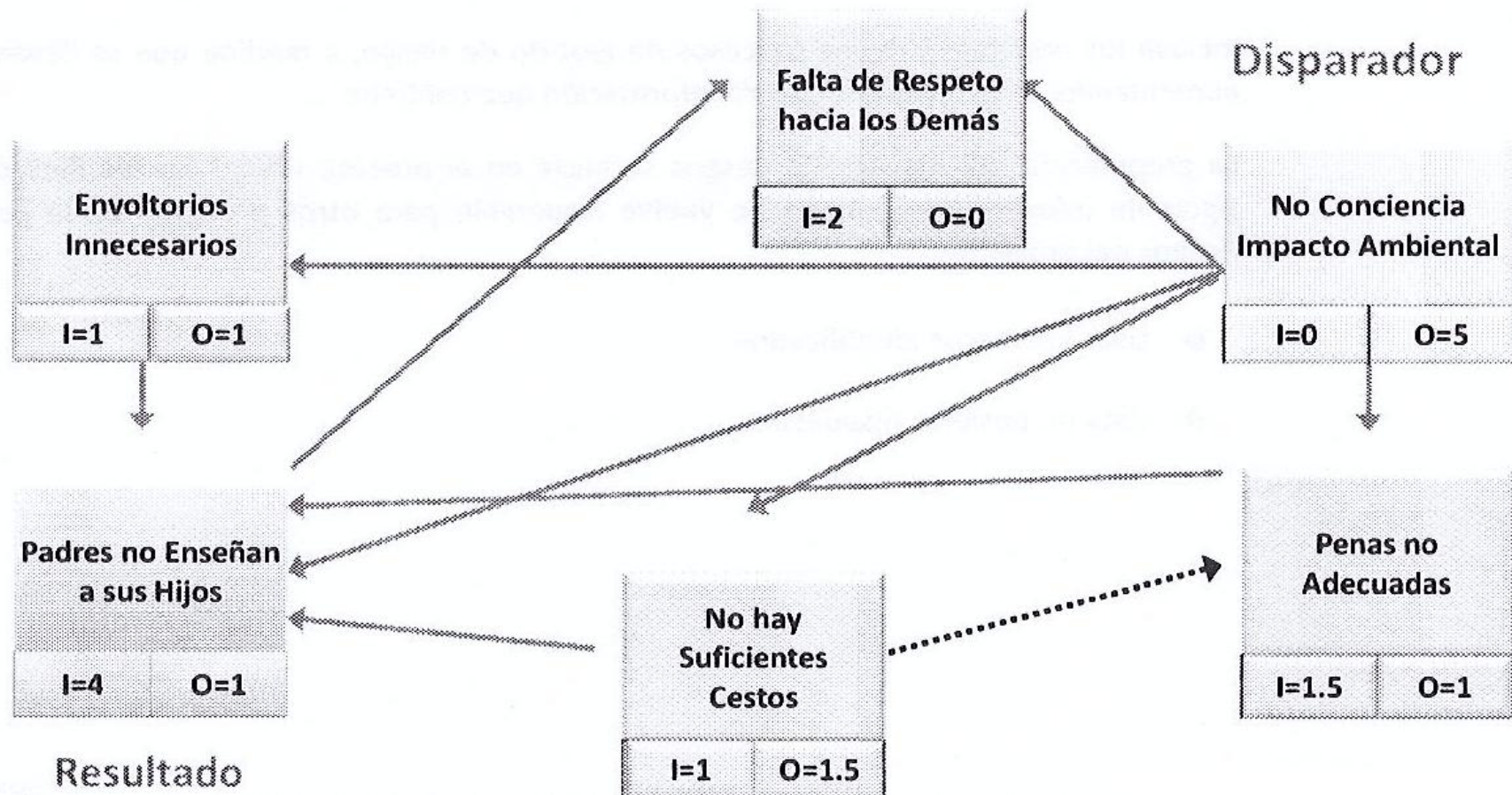
- Diagramas de causa y efecto
- Diagramas de flujo de procesos o de sistemas
- Diagramas de influencias

11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 5. Técnicas de Diagramación

Diagrama de Influencia

Cuáles son los temas relacionados con la basura en la vía pública?



11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 6. Análisis FODA


Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para aumentar el espectro de riesgos identificados, incluidos los riesgos generados internamente.

La técnica comienza con la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, centrándose ya sea en el proyecto, en la organización o en el negocio en general.

11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 6. Análisis FODA





11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 6. Análisis FODA

El análisis FODA identifica luego cualquier oportunidad para el proyecto con origen en las fortalezas de la organización, y cualquier amenaza con origen en las debilidades de la organización. El análisis también examina el grado en el que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas, e identifica las oportunidades que pueden servir para superar las debilidades.

11.2 Identificar los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 7. Juicio de Expertos

Los expertos con la experiencia adecuada, adquirida en proyectos o áreas de negocio similares, pueden identificar los riesgos directamente.

El director del proyecto debe identificar a dichos expertos e invitarlos a considerar todos los aspectos del proyecto, y a sugerir los posibles riesgos basándose en sus experiencias previas y en sus áreas de especialización.

En este proceso se deben tener en cuenta los sesgos de los expertos.

11.2 Identificar los Riesgos

Salidas – 1. Registro de Riesgos

La salida principal del proceso Identificar los Riesgos es la entrada inicial al registro de riesgos. El registro de riesgos es un documento en el cual se registran los resultados del análisis de riesgos y de la planificación de la respuesta a los riesgos.

Contiene los resultados de los demás procesos de gestión de riesgos a medida que se llevan a cabo, lo que da lugar a un incremento en el nivel y tipo de información contenida en el registro de riesgos conforme transcurre el tiempo.

11.2 Identificar los Riesgos

Salidas – 1. Registro de Riesgos

La preparación del registro de riesgos comienza en el proceso Identificar los Riesgos con la información que se detalla a continuación, y posteriormente queda a disposición de otros procesos de la dirección de proyectos y de gestión de los riesgos:

- Lista de riesgos identificados
- Lista de respuestas potenciales

11.2 Identificar los Riesgos

Salidas – 1. Registro de Riesgos

- **Lista de riesgos identificados:** Los riesgos identificados se describen con un nivel de detalle razonable.

Se puede utilizar una estructura para describir los riesgos mediante enunciados de riesgo, como por ejemplo: Se puede producir un EVENTO que causaría un IMPACTO, o Si existe CAUSA, puede dar lugar a este EVENTO que produciría tal EFECTO.



11.2 Identificar los Riesgos

Salidas – 1. Registro de Riesgos

Además de la lista de riesgos identificados, las causas raíz de esos riesgos pueden aparecer de manera más evidente.

Se trata de condiciones o eventos fundamentales que pueden dar lugar a uno o más riesgos identificados.

Se deben registrar y utilizar para favorecer la identificación futura de riesgos, tanto para el proyecto en cuestión como para otros proyectos.



11.2 Identificar los Riesgos

Salidas – 1. Registro de Riesgos

- **Lista de respuestas potenciales:** En ocasiones se pueden identificar respuestas potenciales a un riesgo durante el proceso Identificar los Riesgos. Dichas respuestas, si se identifican durante este proceso, se deben utilizar como entradas para el proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos.

11.2 Identificar los Riesgos

Salidas – 1. Registro de Riesgos

| Nro. De Ref. | Descripción del problema | Riesgo | Causas Raíz | Fecha de Identificación | Tipo de Riesgo | | Categoría de Riesgo |
|--------------|--------------------------|--------|-------------|-------------------------|----------------|-------------|---------------------|
| | | | | | Amenaza | Oportunidad | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

