

11.0 Gestión de los Riesgos



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

11.0 Gestión de los Riesgos

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los *eventos positivos*, y disminuir la probabilidad y el impacto de los *eventos negativos* en el proyecto.



11.0 Gestión de los Riesgos

El riesgo de un proyecto es un *evento o condición incierta* que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.

Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.



11.0 Gestión de los Riesgos

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la *incertidumbre* que está presente en todos los proyectos.

Los riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos.

A los riesgos conocidos que no se pueden gestionar de manera proactiva se les debe asignar una reserva para contingencias.

11.0 Gestión de los Riesgos

Los riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y por lo tanto se les puede asignar una reserva de gestión.

Un riesgo negativo del proyecto que se ha materializado se considera un problema.

Un Riesgo es un problema que aún no ha ocurrido

Un Problema es un riesgo que ya se ha materializado

11.0 Gestión de los Riesgos

Los riesgos individuales del proyecto son diferentes del riesgo global del proyecto.

El riesgo global del proyecto representa el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto.

Es más que la suma de los riesgos individuales del proyecto, ya que incluye todas las fuentes de incertidumbre del proyecto.

Representa la exposición de los interesados a las implicaciones de las variaciones en los resultados del proyecto, tanto positivas como negativas.



11.0 Gestión de los Riesgos

Las organizaciones perciben el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto y de la organización.

Las organizaciones y los interesados están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo, en función de su actitud frente al riesgo.

11.0 Gestión de los Riesgos

Las actitudes frente al riesgo pueden verse afectadas a grandes rasgos en tres categorías:

- *Apetito de riesgo*, es el grado de incertidumbre que una entidad está dispuesta a aceptar, con miras a una recompensa.
- *Tolerancia al riesgo*, es el grado, cantidad o volumen de riesgo que podrá resistir una organización o individuo.
- *Umbral de riesgo*, se refiere a la medida del nivel de incertidumbre o el nivel de impacto por el que se puede tener particular interés. Por debajo de ese umbral se aceptará el riesgo. Por encima de ese umbral no se tolerará el riesgo.

11.0 Gestión de los Riesgos

Los riesgos positivos y negativos se conocen normalmente como oportunidades y amenazas. El proyecto puede aceptarse si los riesgos se encuentran dentro de las tolerancias y están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al asumirlos.

Los riesgos positivos que ofrecen oportunidades dentro de los límites de la tolerancia al riesgo se pueden emprender a fin de generar un mayor valor. Por ejemplo, adoptar una técnica de optimización de recursos agresiva constituye un riesgo que se asume a la espera de un beneficio como consecuencia de utilizar menos recursos.



11.0 Gestión de los Riesgos

Para cada proyecto debe desarrollarse un enfoque coherente en materia de riesgos, y la comunicación sobre el riesgo y su gestión debe ser abierta y honesta.

Las respuestas a los riesgos reflejan el equilibrio que percibe una organización entre asumir y evitar los riesgos.

El avanzar en un proyecto sin un enfoque proactivo de la gestión de riesgos es probable que dé lugar a un mayor número de problemas, como consecuencia de las amenazas no gestionadas.

11.0 Gestión de los Riesgos

Atributos de los riesgos

Probabilidad de Ocurrencia: es la posibilidad de que el evento ocurra. Se mide en % con valores de 0 a 1

Consecuencia o Impacto: es el resultado no satisfactorio (pérdida o daño)

Índice de Repetición: cuantas veces puede repetirse dentro del mismo proyecto

Factor de Anticipación: (alarma) tiempo necesario para reaccionar ante manifestaciones de un riesgo.

Importancia (o Severidad): relativa a otros riesgos

Exposición al Riesgo = Probabilidad x Impacto

11.0 Gestión de los Riesgos

Exposición al Riesgo = Probabilidad x Impacto

La Exposición al Riesgo es el Valor monetario esperado

Por ejemplo, un 10% de probabilidad de perder \$100.000 tendrá un costo esperado de \$10.000, mientras que un 20% de probabilidad de ganar \$200.000 tendrá una ganancia esperada de \$40.000.

11.0 Gestión de los Riesgos

Tipos de riesgos

Riesgos Conocidos y Desconocidos: Los riesgos conocidos son aquellos que se han podido identificar y analizar. Los Desconocidos no se pueden administrar en forma proactiva, es prudente prever algún plan de contingencia o reserva.

Riesgos de Negocio y Riesgos Puros: con los riesgos de negocio se pueden obtener oportunidades o beneficios. En cambio los riesgos puros están solo relacionados con pérdidas.

Riesgos Repetibles y No Repetibles

Riesgos de Corto y Mediano Plazo

11.0 Gestión de los Riesgos

Reservas para contingencias

Para los riesgos conocidos, identificados y analizados, se puede estimar una reserva monetaria para contingencias, que forman parte de la línea base de costo del proyecto.

Por su parte, los riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y podrían considerarse asignando una reserva de gestión general al proyecto, que no forma parte de la línea base de costo, pero si se incluye en el presupuesto total del proyecto.

11.0 Gestión de los Riesgos

Reservas para contingencias



11.0 Gestión de los Riesgos

Gestión de las Comunicaciones		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
Gestión de los Riesgos		11.1 Planificar la Gestión de Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
Gestión de las Adquisiciones		12.1 Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones



11.0 Gestión de los Riesgos

Cuando analices un riesgo de manera correcta, tus probabilidades de fracasar serán mucho menores.

Define ese riesgo con precisión.

Determina que obstáculos y que dificultades deberás superar para triunfar.

Prepárate para los imprevistos.

¿Qué es lo peor que puede suceder?

¿Cuál es tu segundo plan si el primero falla?

Stuart Avery Gold

