

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

sergio.antonini@gmail.com

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de riesgos son acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización.

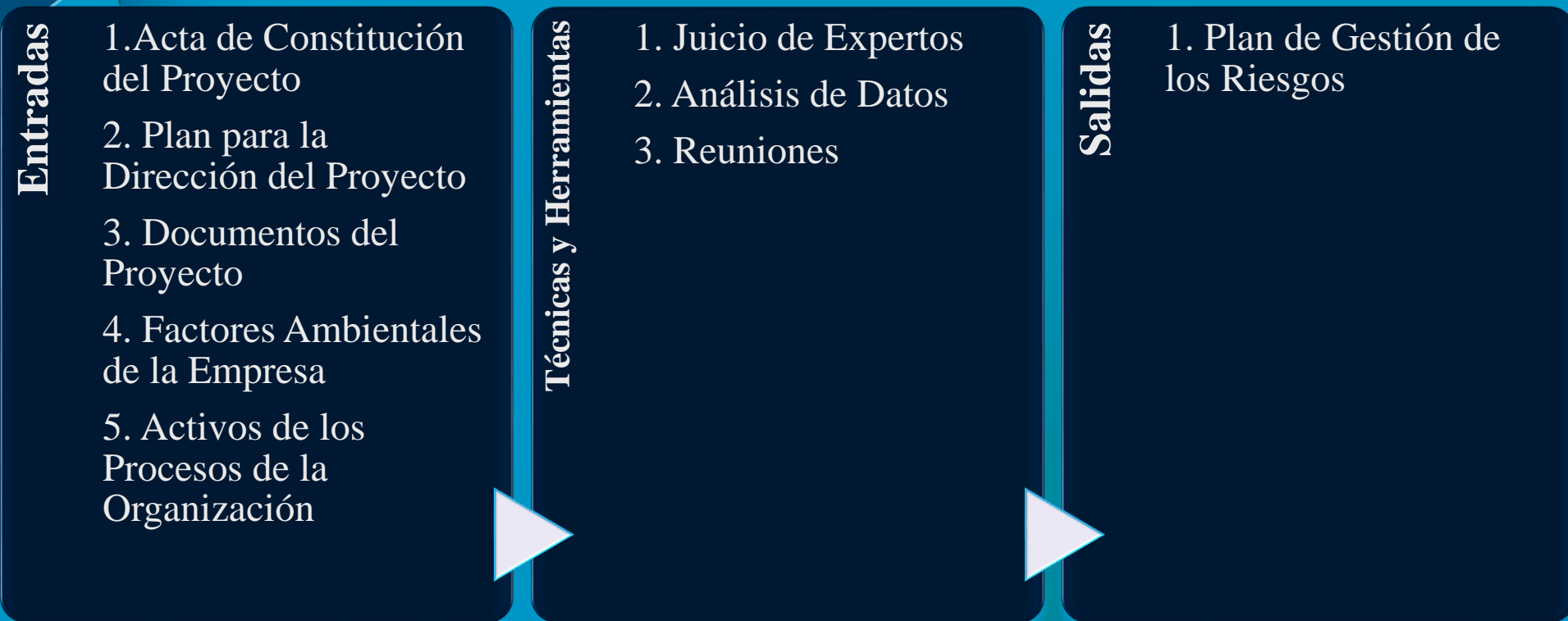
Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

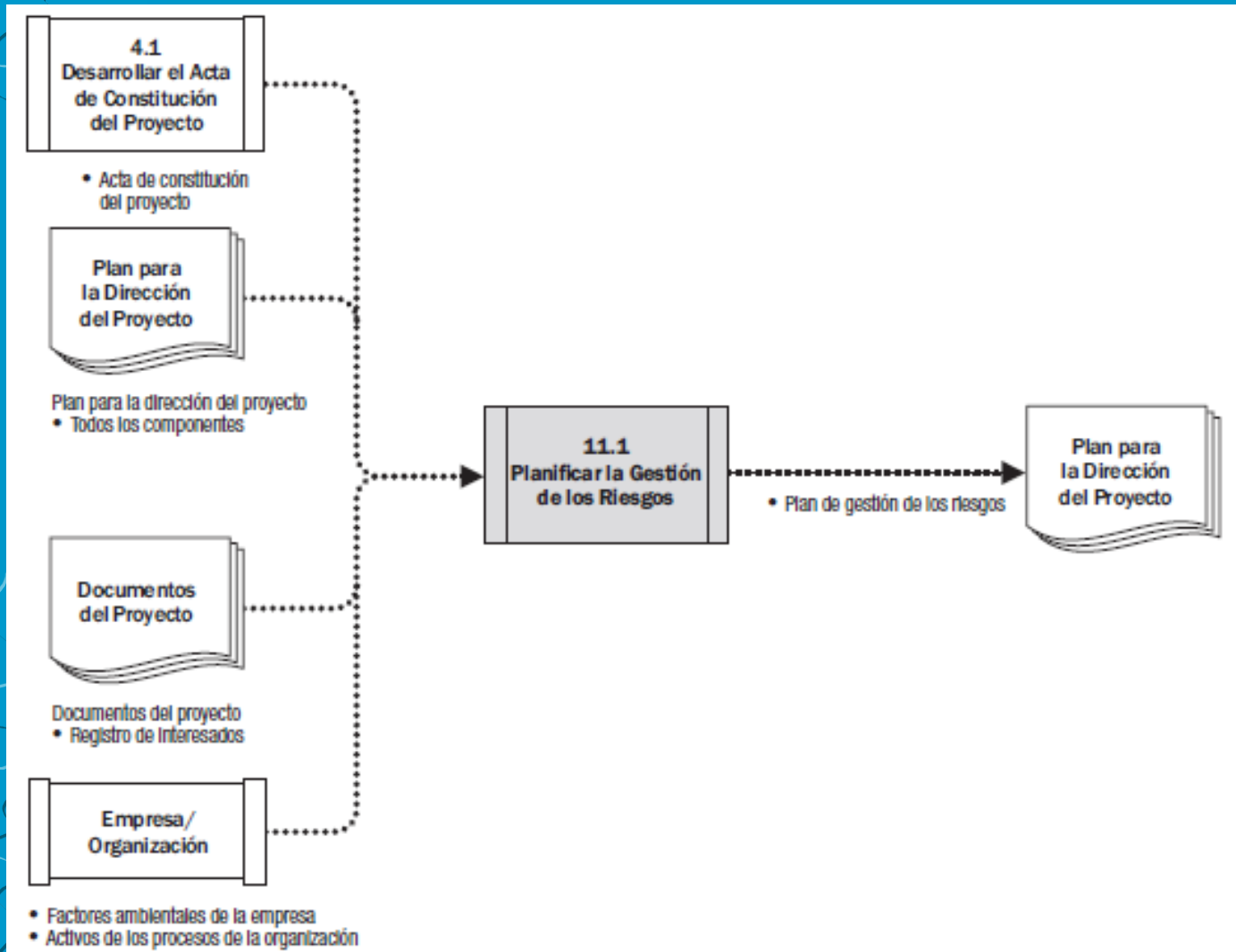
El proceso Planificar la Gestión de Riesgos debe iniciarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo.

La planificación también es importante para proporcionar los recursos y el tiempo suficientes para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para la evaluación de riesgos.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos



11.1 Planificar la Gestión de Riesgos



11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Puede que sea necesario volver a examinar este proceso posteriormente en el ciclo de vida del proyecto, por ejemplo, en un cambio de fase principal, o si el alcance del proyecto cambia significativamente, o si un examen posterior determina que el proceso de Gestión de los Riesgos del Proyecto requiere modificación.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas – 1. Acta de Constitución del Proyecto

Sección 4.1.

El acta de constitución del proyecto puede proporcionar varias entradas tales como los riesgos de alto nivel, las descripciones del proyecto de alto nivel y los requisitos de alto nivel.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas – 2. Plan para la Dirección del Proyecto

Al planificar la gestión de riesgos se deben tener en cuenta todos los planes secundarios de gestión y las líneas base aprobados, de manera que el plan de gestión de riesgos resulte consistente con ellos.

El plan de gestión de riesgos es también un componente del plan para la dirección del proyecto.

El plan para la dirección del proyecto proporciona el estado actual o línea base de las áreas afectadas por riesgo, incluidos el alcance, el cronograma y el costo.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas – 3. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas para este proceso incluyen, entre otros, el registro de interesados descrito en la Sección 13.1. El registro de interesados contiene detalles de los interesados en el proyecto y proporciona una visión general de sus roles en el proyecto y su actitud hacia el riesgo en este proyecto.

Esto resulta útil en la determinación de roles y responsabilidades para la gestión de riesgos en el proyecto, así como el establecimiento de umbrales de riesgo para el proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas – 4. Factores Ambientales de la Empresa

Entre los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de Riesgos se cuentan las actitudes frente al riesgo, los umbrales y la tolerancias, que describen el nivel de riesgo que una organización soportará.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas – 5. Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de Riesgos incluyen, entre otros:

- las categorías de riesgo,
- las definiciones comunes de conceptos y términos,
- los formatos de declaración de riesgos,
- las plantillas estándar,
- los roles y las responsabilidades,
- los niveles de autoridad para la toma de decisiones y
- las lecciones aprendidas.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Juicio de Expertos

Como por ejemplo:

- la dirección general,
- los interesados del proyecto,
- los directores de proyecto que han trabajado en otros proyectos en el mismo ámbito (de manera directa o a través de las lecciones aprendidas),
- expertos en la materia en el ámbito de los negocios o de los proyectos,
- grupos de la industria y asesores y
- asociaciones profesionales y técnicas.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Técnicas y Herramientas – 2. Análisis de Datos

Las técnicas analíticas se utilizan para entender y definir el contexto general de la gestión de riesgos del proyecto.

El contexto de la gestión de riesgos es una combinación entre las actitudes de los interesados frente al riesgo y la exposición al riesgo estratégico de un determinado proyecto sobre la base del contexto general del proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Técnicas y Herramientas – 2. Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otros, un análisis de los interesados (Sección 13.1) para determinar el apetito al riesgo de los interesados en el proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Técnicas y Herramientas – 3. Reuniones

En estas reuniones se definen los planes de alto nivel para llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos.

Se deben desarrollar los elementos de costo de la gestión de riesgos y las actividades del cronograma para incluirlos en el presupuesto y en el cronograma del proyecto, respectivamente.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Técnicas y Herramientas – 3. Reuniones

Se establecerán o se revisarán las metodologías para la aplicación de las reservas para contingencias en materia de riesgos.

Se deben asignar responsabilidades de gestión de riesgos.

Se adaptarán para su uso en el proyecto específico las plantillas generales de la organización para las categorías de riesgo y las definiciones de términos, tales como niveles de riesgo, probabilidad por tipo de riesgo, impacto por tipo de objetivo y matriz de probabilidad e impacto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

El plan de gestión de riesgos es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

El plan de gestión de riesgos incluye lo siguiente:

- **Estrategia de riesgos:** Describe el enfoque general para la gestión de riesgos en este proyecto.
- **Metodología:** Define los enfoques, las herramientas y las fuentes de datos que se utilizarán para llevar a cabo la gestión de riesgos en el proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Roles y responsabilidades:** Define el líder, el apoyo y a los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, y explica sus responsabilidades.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Presupuesto/Financiamiento:** Estima, sobre la base de los recursos asignados, los fondos necesarios para su inclusión en la línea base de costos, y establece los protocolos para la aplicación de la reserva para contingencias y la reserva de gestión.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Calendario:** Define cuándo y con qué frecuencia se llevarán a cabo los procesos de gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, establece los protocolos para la utilización de las reservas para contingencias del cronograma y establece las actividades de gestión de riesgos a incluir en el cronograma del proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- Categorías de riesgo:** Proporcionan un medio para agrupar las causas potenciales de riesgo. Se pueden utilizar diversos enfoques, por ejemplo, una estructura basada en los objetivos del proyecto por categoría.
- Una estructura de desglose de riesgos (RBS) ayuda al equipo del proyecto a tener en cuenta las numerosas fuentes que pueden dar lugar a riesgos del proyecto en un ejercicio de identificación de riesgos.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos



Esquema general de una RBS para un proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

NIVEL 0 de RBS	NIVEL 1 de RBS	NIVEL 2 de RBS
0. TODAS TODAS LAS FUENTES DE RIESGO DEL PROYECTO	1. RIESGO TÉCNICO	1.1 Definición del alcance
		1.2 Definición de los requisitos
		1.3 Estimaciones, supuestos y restricciones
		1.4 Procesos técnicos
		1.5 Tecnología
		1.6 Interfaces técnicas
		Etc.
	2. RIESGO DE GESTIÓN	2.1 Dirección de proyectos
		2.2 Dirección del programa/portafolio
		2.3 Gestión de las operaciones
		2.4 Organización
		2.5 Dotación de recursos
		2.6 Comunicación
		Etc.
	3. RIESGO COMERCIAL	3.1 Términos y condiciones contractuales
		3.2 Contratación interna
		3.3 Proveedores y vendedores
		3.4 Subcontratos
		3.5 Estabilidad de los clientes
		3.6 Asociaciones y empresas conjuntas
		Etc.
	4. RIESGO EXTERNO	4.1 Legislación
		4.2 Tasas de cambio
		4.3 Sitios/Instalaciones
		4.4 Ambiental/clima
		4.5 Competencia
		4.6 Normativo
		Etc.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Apetito al riesgo del interesado:** Los apetitos al riesgo de los interesados clave en el proyecto se registran en el plan de gestión de los riesgos, ya que informan los detalles del proceso Planificar la Gestión de los Riesgos. En particular, el apetito al riesgo de los interesados debería ser expresado como umbrales de riesgo medibles en el entorno de cada objetivo del proyecto. Estos umbrales determinarían el nivel aceptable de exposición al riesgo general del proyecto, y también se utilizan para informar las definiciones de probabilidad e impactos que se utilizarían al evaluar y priorizar los riesgos individuales de cada proyecto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos:** La calidad y la credibilidad del análisis de riesgos requieren que se definan distintos niveles de probabilidad e impacto de los riesgos, específicos para el contexto del proyecto.

Las definiciones generales de los niveles de probabilidad e impacto se adaptan a cada proyecto individual durante el proceso Planificar la Gestión de Riesgos para su uso en procesos subsiguientes.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

Ejemplo Escala de Probabilidad de Cinco Categorías

CATEGORIA	PROBABILIDAD
Muy Alta Probabilidad	> a 0,81
Alta Probabilidad	0,61 a 0,80
Moderada Probabilidad	0,41 a 0,60
Baja Probabilidad	0,21 a 0,40
Muy Baja Probabilidad	0,01 a 0,20

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

Ejemplo Escala de Impacto de Cinco Categorías

CATEGORIA	IMPACTO COSTO	IMPACTO PLAZO
Crítica	Desvío costos mayor al 15%	Extensión de cronograma mayor de 20%
Alta	Desvío costos entre 11 y 15%	Extensión de cronograma entre 11 y 20%
Moderada	Desvío costos entre 6 y 10%	Extensión de cronograma entre 6 y 10%
Baja	Desvío costos entre 1 y 5%	Extensión de cronograma entre 1 y 5%
Muy Baja	Desvío costos menor al 1%	Extensión de cronograma menor del 1%

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

ESCALA	PROBABILIDAD	+/- IMPACTO SOBRE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO		
		TIEMPO	COSTO	CALIDAD
Muy alto	>70%	>6 meses	>\$5M	Impacto muy significativo sobre la funcionalidad general
Alto	51-70%	3-6 meses	\$1M-\$5M	Impacto significativo sobre la funcionalidad general
Mediano	31-50%	1-3 meses	\$501K-\$1M	Algún impacto sobre áreas funcionales clave
Bajo	11-30%	1-4 semanas	\$100K-\$500K	Impacto menor sobre la funcionalidad general
Muy bajo	1-10%	1 semana	<\$100K	Impacto menor sobre las funciones secundarias
Nulo	<1%	Sin cambio	Sin cambio	Ningún cambio en la funcionalidad

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

Matriz de probabilidad e impacto: es una cuadrícula para vincular la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con su impacto sobre los objetivos del proyecto en caso de que ocurra dicho riesgo. Los riesgos se priorizan de acuerdo con sus implicaciones potenciales de tener un efecto sobre los objetivos del proyecto.

El enfoque típico para priorizar los riesgos consiste en utilizar una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Matriz de probabilidad e impacto**

		Impacto				
		1	2	3	5	10
Probabilidad	1	1	2	3	5	10
	2	2	4	6	10	20
	3	3	6	9	15	30
	4	4	8	12	20	40
	5	5	10	15	25	50

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- Matriz de probabilidad e impacto

		Amenazas					Oportunidades						
Probabilidad	Muy alta 0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	Muy alta 0,90	
	Alta 0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04	Alta 0,70	
	Mediana 0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03	Mediana 0,50	
	Baja 0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02	Baja 0,30	
	Muy baja 0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01	Muy baja 0,10	
		Muy bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy alto 0,80	Muy alto 0,80	Alto 0,40	Moderado 0,20	Bajo 0,10	Muy bajo 0,05		
Impacto negativo						Impacto positivo							

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Formatos de los informes:** Los formatos de los informes definen cómo se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados del proceso de gestión de riesgos.

Describen el contenido y el formato del registro de riesgos, así como de cualquier otro informe de riesgos requerido.

11.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Salidas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

- **Seguimiento:** El seguimiento documenta cómo se registrarán las actividades de gestión de riesgos para beneficio del proyecto en curso y cómo se auditarán los procesos de gestión de riesgos.

