

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según las necesidades.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Cada respuesta a un riesgo requiere una comprensión del mecanismo por el cual se abordará el riesgo. Este es el mecanismo utilizado para analizar si el plan de respuesta a los riesgos está teniendo el efecto deseado.

Incluye la identificación y asignación de una persona (un propietario de la respuesta a los riesgos) para que asuma la responsabilidad de cada una de las respuestas a los riesgos acordadas y financiadas.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Las respuestas a los riesgos deben adecuarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío a cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable. A menudo es necesario seleccionar la respuesta óptima a los riesgos entre varias opciones.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Entradas

1. Plan de Gestión de Riesgos
2. Registro de Riesgos

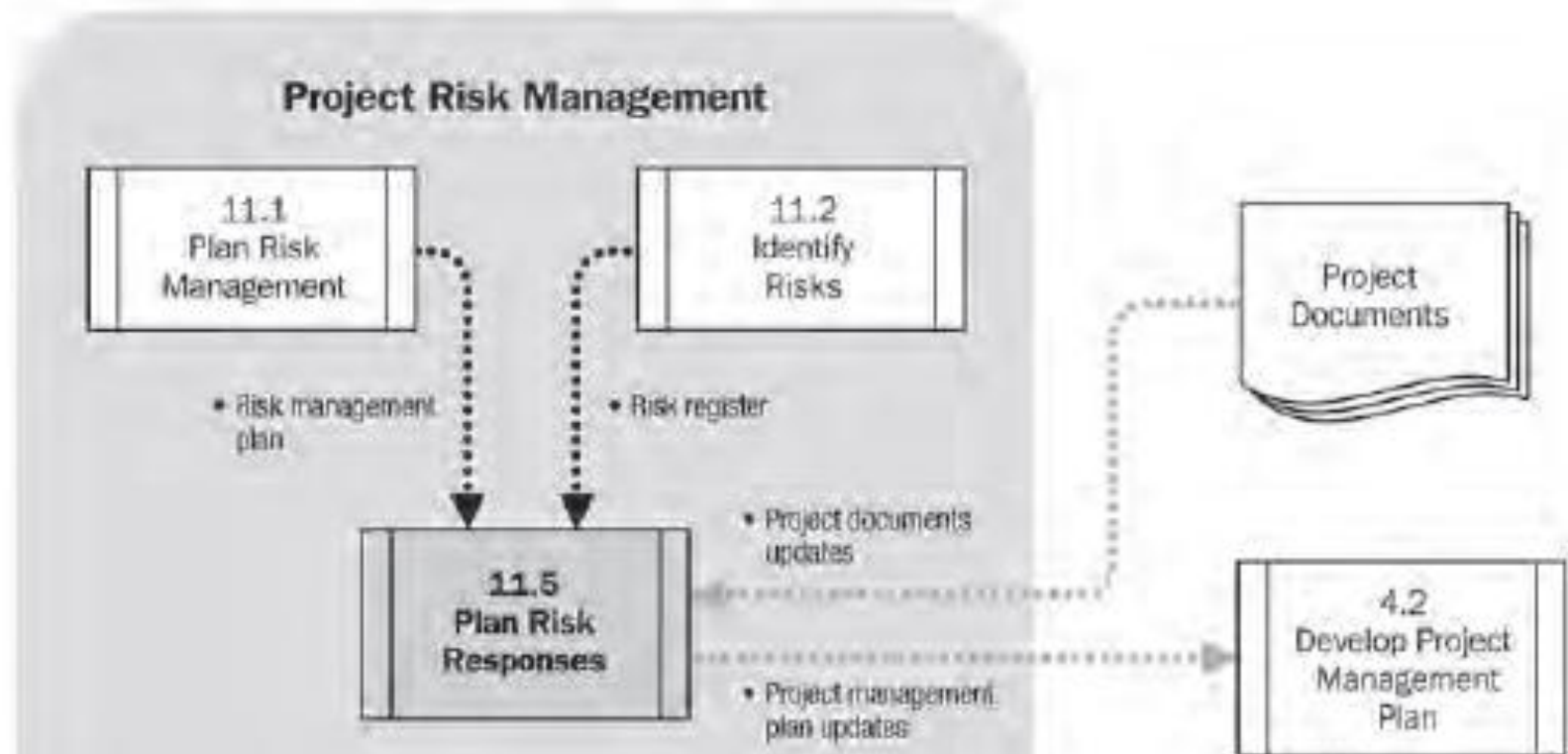
Técnicas y Herramientas

1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas
2. Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades
3. Estrategia de Respuesta para Contingencia
4. Juicio de Expertos

Salidas

1. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
2. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos



11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Entradas – 1. Plan de Gestión de Riesgos

Sección 11.1.

Entre los componentes importantes del plan de gestión de riesgos se cuentan los roles y las responsabilidades, las definiciones del análisis de riesgos, la periodicidad de las revisiones (y de la eliminación de riesgos de la revisión), así como los umbrales de riesgo para los riesgos bajos, moderados o altos.


Los umbrales de riesgo ayudan a identificar los riesgos que requieren respuestas específicas.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Entradas – 2. Registro de Riesgos

Sección 11.2.

El registro de riesgos incluye los riesgos identificados, las causas raíz de los mismos, las listas de respuestas potenciales, los propietarios de los riesgos, los síntomas y señales de advertencia, la calificación relativa o lista de prioridades de los riesgos del proyecto, los riesgos que requieren respuesta a corto plazo, los riesgos que requieren un análisis adicional y una respuesta, las tendencias de los resultados del análisis cualitativo y una lista de observación, la cual es una lista de riesgos de baja prioridad dentro del registro de riesgos.




11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Las estrategias que normalmente abordan las amenazas o los riesgos que pueden tener impactos negativos sobre los objetivos del proyecto en caso de materializarse, son: *evitar, transferir, mitigar y aceptar*.

Estas estrategias deben seleccionarse en función de la probabilidad y el impacto del riesgo sobre los objetivos generales del proyecto.



11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Las estrategias de evitar y mitigar habitualmente son eficaces para riesgos críticos de alto impacto, mientras que las de transferir y aceptar normalmente son buenas estrategias para amenazas menos críticas y con bajo impacto global.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Evitar: Evitar el riesgo es una estrategia de respuesta a los riesgos según la cual el equipo del proyecto actúa para eliminar la amenaza o para proteger al proyecto de su impacto.

A veces hasta es necesario cambiar el plan para la dirección del proyecto, a fin de eliminar por completo la amenaza.

El director del proyecto también puede aislar los objetivos del proyecto del impacto del riesgo o cambiar el objetivo que se encuentra amenazado.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Evitar:

Ejemplos de lo anterior son la ampliación del cronograma, el cambio de estrategia o la reducción del alcance.

Algunos riesgos que surgen en etapas tempranas del proyecto se pueden evitar aclarando los requisitos, obteniendo información, mejorando la comunicación o adquiriendo experiencia.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Transferir: Transferir el riesgo es una estrategia de respuesta a los riesgos según la cual el equipo del proyecto traslada el impacto de una amenaza a un tercero, junto con la responsabilidad de la respuesta. La transferencia de un riesgo simplemente confiere a una tercera parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina.

Ejemplos: tercerizar.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Mitigar: Mitigar el riesgo es una estrategia de respuesta a los riesgos según la cual el equipo del proyecto actúa para reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo.

Implica reducir a un umbral aceptable la probabilidad y/o el impacto de un riesgo adverso. Adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proyecto, a menudo es más eficaz que tratar de reparar el daño después de ocurrido el riesgo.


11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Mitigar:

Ejemplos de acciones de mitigación son adoptar procesos menos complejos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable.

Cuando no es posible reducir la probabilidad, una respuesta de mitigación puede abordar el impacto del riesgo centrándose en los vínculos que determinan su severidad. Por ejemplo, incorporar redundancias en el diseño de un sistema puede permitir reducir el impacto causado por un fallo del componente original.



11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Aceptar: Aceptar el riesgo es una estrategia de respuesta a los riesgos según la cual el equipo del proyecto decide reconocer el riesgo y no tomar ninguna medida a menos que el riesgo se materialice.

Esta estrategia se adopta cuando no es posible ni rentable abordar un riesgo específico de otra manera.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Aceptar:

Esta estrategia puede ser pasiva o activa.

La aceptación pasiva no requiere ninguna acción, excepto documentar la estrategia.


La estrategia de aceptación activa más común consiste en establecer una reserva para contingencias, que incluya la cantidad de tiempo, dinero o recursos necesarios para manejar los riesgos.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 1. Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

En base a la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado, se podría trabajar con una matriz de estrategias de respuesta al riesgo.

Impacto \ Probabilidad	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 5	Muy alto 10
Muy baja 1	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar
Baja 2	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar	Evitar
Moderada 3	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar	Evitar
Alta 4	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar	Evitar	Evitar
Muy alta 5	Aceptar	Transferir o Mitigar	Transferir o Mitigar	Evitar	Evitar



11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 2. Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Son cuatro estrategias:
explotar, compartir, mejorar o aceptar.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 2. Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Explotar: La estrategia de explotar se puede seleccionar para los riesgos con impactos positivos, cuando la organización desea asegurarse de que la oportunidad se haga realidad.


Algunos ejemplos de respuestas de explotación directa incluyen la asignación al proyecto de los recursos más talentosos de una organización para reducir el tiempo hasta la conclusión, o el uso de nuevas tecnologías o mejoras tecnológicas para reducir el costo y la duración requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 2. Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Mejorar: La estrategia de mejorar se utiliza para aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad.


La identificación y maximización de las fuerzas impulsoras clave de estos riesgos de impacto positivo pueden incrementar su probabilidad de ocurrencia. Entre los ejemplos de mejorar las oportunidades se cuenta la adición de más recursos a una actividad para terminar más pronto.



11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 2. Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Compartir: Compartir un riesgo positivo implica asignar toda o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.



11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 2. Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Aceptar: Aceptar una oportunidad es estar dispuesto a aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 3. Estrategias de Respuesta a Contingencias

Algunas estrategias de respuesta se diseñan para ser usadas únicamente si se producen determinados eventos. Para algunos riesgos, resulta apropiado para el equipo del proyecto elaborar un plan de respuesta que sólo se ejecutará bajo determinadas condiciones predefinidas.

Las respuestas a los riesgos identificadas mediante esta técnica se denominan a menudo planes de contingencia o planes de reserva, e incluyen los eventos desencadenantes identificados que ponen en marcha los planes.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Técnicas y Herramientas – 4. Juicio de Expertos

El juicio de expertos constituye una entrada procedente de partes con sólidos conocimientos, respecto a las acciones a emprender en el caso de un riesgo específico y definido.

La experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una formación especializada, conocimientos, habilidad, experiencia o capacitación en la elaboración de respuestas a los riesgos.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Salidas – 1. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización como resultado de la ejecución de este proceso, se cuentan:

- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de costos
- Plan de gestión de calidad
- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de gestión de recursos humanos
- Línea base del alcance
- Línea base del cronograma
- Línea base de costos

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Salidas – 1. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre las actualizaciones al registro de riesgos se cuentan:

- los propietarios del riesgo y sus responsabilidades asignadas;
- las estrategias de respuesta acordadas;
- las acciones específicas para implementar la estrategia de respuesta seleccionada;
- las condiciones desencadenantes, los síntomas y las señales de advertencia relativos a la ocurrencia de un riesgo;

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Salidas – 1. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

- el presupuesto y las actividades del cronograma necesarios para implementar las respuestas seleccionadas;
- los planes de contingencia y disparadores que requieren su ejecución;
- los planes de reserva para utilización como reacción a un riesgo que ha ocurrido y para el que la respuesta inicial no ha sido la adecuada;
- las reservas para contingencias que se calculan tomando como base el análisis cuantitativo de riesgos del proyecto y los umbrales de riesgo de la organización.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Salidas – 1. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Otros documentos del proyecto susceptibles de actualización, son:

- Actualizaciones al registro de supuestos.
- Actualizaciones a la documentación técnica.
- Solicitudes de cambio.

