

Áreas del conocimiento para la AP III



Gestión de los Riesgos del Proyecto

Basado en los estándares del PMI®

Ing. Fausto Fernández Martínez, MSc, MAP

San José, Costa Rica - 2013

Características de la Gestión de Riesgos



- Definición de Riesgo
- Percepción del Riesgo
- Objetivos de la Gestión de Riesgos
- Enfoque gerencial de la Gestión de los Riesgos

Naturaleza dual del riesgo: amenazas al éxito y oportunidades de éxito



“El que no arriesga, no gana”

El riesgo es parte del negocio. Con cualquier emprendimiento está asociado la oportunidad de obtener una ganancia o el riesgo de pérdida

Definición de Riesgo del Proyecto



- "Es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto".
- Los eventos futuros que atentan contra los objetivos del proyecto, o sea los eventos de consecuencias desfavorables son llamados **riesgos o amenazas**
- Por el contrario, los eventos favorables son llamados **oportunidades**

Objetivos del Proyecto



- Tradicionales
 - Alcance
 - Tiempo
 - Costo
 - Calidad

- Contemporáneos
 - Medio ambiente
 - Relaciones con el cliente (imagen)
 - Relaciones con los colaboradores



Elementos que influyen en el riesgo



- El riesgo tiene 2 componentes primarios:
Riesgo = f (**probabilidad, impacto**)
- Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce (probabilidad de ocurrencia), uno o más impactos (efectos, consecuencias) :

Causa: Refrendo del contrato por la Contraloría

Evento de Riesgo: La C.G.R puede solicitar cambios en cláusulas del contrato.

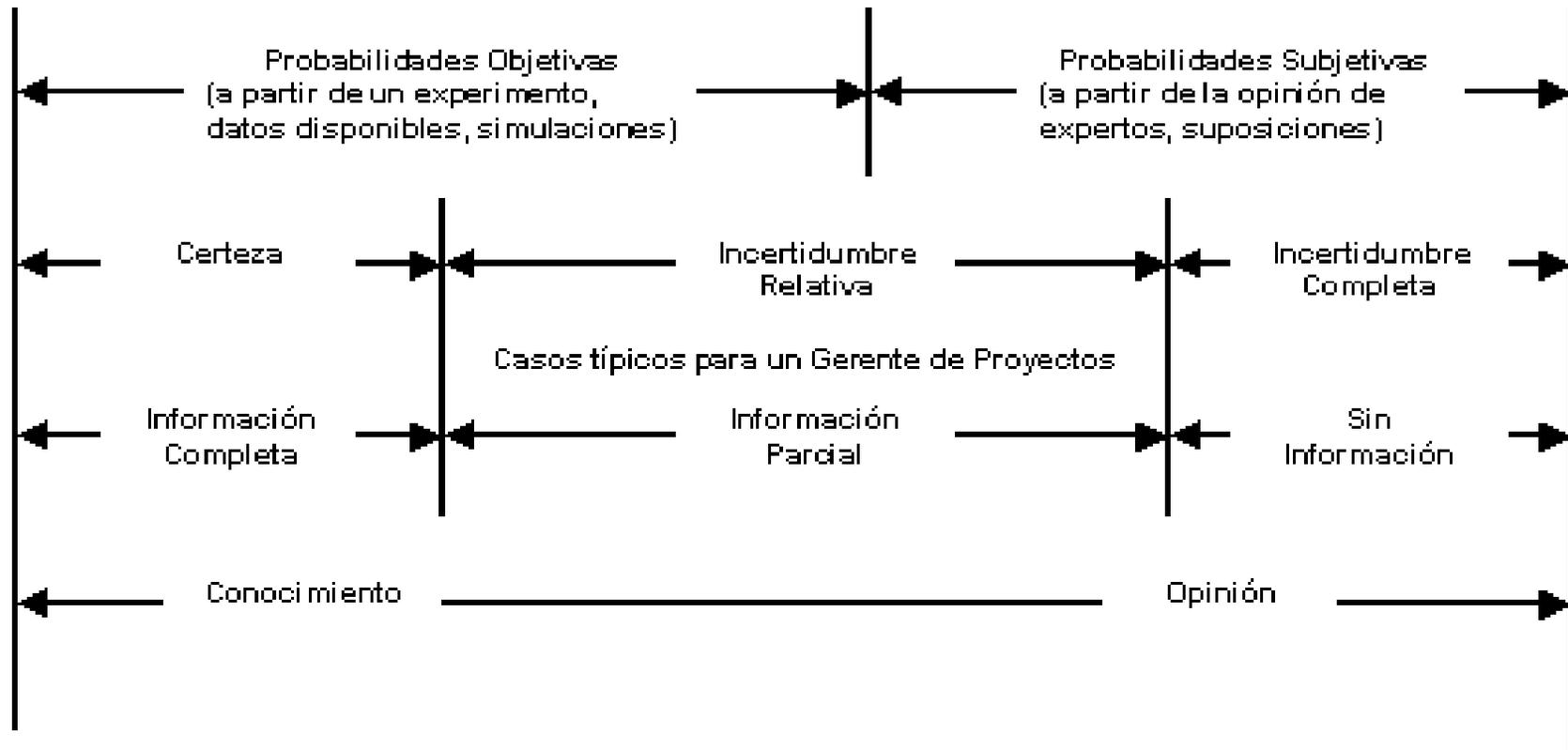
Impacto: Si ocurre el evento incierto, puede haber un efecto negativo en el cronograma.

Riesgo General del Proyecto



- Las dos dimensiones del riesgo (probabilidad e impacto) son aplicadas a sucesos específicos de riesgo, no al riesgo general del proyecto en su conjunto.
- El Riesgo General del Proyecto representa el efecto de la incertidumbre en el proyecto como un todo.
- Es más que la suma de los riesgos individuales dentro del proyecto, ya que incluye todas las fuentes de incertidumbre del proyecto.
- Representa la exposición de los involucrados ante las implicaciones de las variaciones en los resultados del proyecto, tanto positivos como negativos.

Espectro de Certeza - Incertidumbre



Información vs Incertidumbre



- La relación entre la incertidumbre y la información es inversa.
- Es necesario obtener mayor información, con el objetivo de disminuir la incertidumbre, para poder minimizar los riesgos y aumentar las oportunidades.



- **Fuentes objetivas de Información**

Experiencia registrada de proyectos anteriores y del proyecto actual (según como se avance).

- **Fuentes Subjetivas de Información**

Experiencias basadas en el conocimiento de expertos (extremadamente útiles en las etapas iniciales del proyecto).

Percepción de los Riesgos

se da fundamentalmente
a nivel emocional (no lógico)



“La primera
impresión es difícil
de borrar”



Las personas pueden absorber nueva información a nivel intelectual, pero se les dificulta a nivel emocional. Esto hace que las percepciones del riesgo son extremadamente difíciles de cambiar.

Factores que afectan la percepción de los Riesgos



- El sentimiento de control de la situación.
 - me monto en la motocicleta, pero sólo si yo manejo.
- Nivel de familiaridad.
 - Se subestiman los riesgos “familiares” y se sobrestiman los riesgos poco familiares (viajar en bus - viajar en barco; aeromoza - pasajero)
- Simple placer, prestigio o auto-satisfacción
 - Bungee.



Clasificación de los factores que influyen en la actitud hacia el Riesgo



- **Apetito de Riesgo** – Es el grado de incertidumbre que una entidad está dispuesta a asumir en anticipación de un premio o recompensa.
- **Tolerancia al Riesgo** – Es el grado, cantidad, o volumen de riesgo que una organización o individuo va a resistir.
- **Umbral de Riesgo** - Se refiere a las medidas a lo largo del nivel de incertidumbre o el nivel impacto en las cuales un *stakeholder* pueda tener un interés específico. Determina el nivel en que un riesgo es inaceptable. Arriba del umbral de riesgo la organización no tolerará el riesgo.

Clasificación de los *stakeholders* según la actitud hacia el Riesgo



- **Propensión (Amante) al Riesgo** - Este tipo de *stakeholder* prefiere mayor incertidumbre y puede pagar una penalidad o exigir un premio por tomar el riesgo (generalmente personas jóvenes)
- **Aversión (Conservador) al Riesgo** - Mientras más dinero en juego disminuye la tolerancia al riesgo del *stakeholder* (generalmente personas mayores)
- **Indiferencia (Neutral) al Riesgo**

Contexto de la Gestión de los Riesgos



- La **actitud** de las personas y, por extensión, de las organizaciones, hacia el riesgo es consecuencia del nivel de entendimiento que se tenga del modelo de Gestión del Riesgo.
- El contexto de la gestión de los riesgos es la combinación de las actitudes hacia el riesgo por parte de los *stakeholders* y la exposición al riesgo estratégico de un proyecto dado, en función del contexto general del proyecto.
- La Gestión del Riesgo es responsabilidad de toda la organización en general y de ella depende.
- El nivel de madurez de la organización en AP es un factor primordial para la gestión de los riesgos en los proyectos.

La Gestión de los Riesgos

alternativa proactiva a la Administración de Crisis.



“Guerra avisada no mata soldados”

“El futuro no se espera, se hace”

La Gestión de los Riesgos debe verse como la preparación anticipada contra posibles eventos futuros (adversos y favorables), en lugar de la respuesta dada una vez que estos suceden.

Significa ser proactivo y no reactivo.

Proactivo vs Reactivo

Ejemplo



- A usted están a punto de dispararle con un arma de fuego!!!. Ante esta situación, hay cuatro posibles alternativas:
 - **Reactivo** (Administración de Crisis)
 - Esquivar la bala
 - Detener la bala
 - Reparar el daño
 - **Proactivo** (Anticipa y Planea)
 - Evitar que le disparen (tomar las medidas para evitar la confrontación)

Proactivo vs Reactivo

Ejemplo en proyectos



Ante el riesgo en su proyecto de que un material esencial no sea entregado a tiempo:

- **Reactivo** (Administración de Crisis)

- Contratar un servicio de entrega rápida
- Rápidamente encontrar otro proveedor

- **Proactivo** (Anticipe y Planee)

- Asegúrese de que el proveedor tenga un historial de entregas confiables
- Solicite actualizaciones del avance en los procesos de ensamblaje
- Identifique fuentes alternas

Procesos de la Gestión de los Riesgos



- Planificar la Gestión de Riesgos
 - Identificar Riesgos
 - Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
 - Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
 - Planificar las Respuestas a los Riesgos
 - Controlar los Riesgos
- Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto
 - Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en el proyecto y se realiza en una o más fases del proyecto (si está dividido en fases)

Objetivos de la Gestión de los Riesgos



- Maximizar la probabilidad y el impacto resultados de los **eventos positivos** y disminuir la probabilidad y el impacto de los **eventos adversos** para el proyecto.
- La Gestión del Riesgo incluye técnicas estructuradas para bloquear las “sorpresas” antes de que ocurran (ser proactivos)
- Lograr una administración profesional de proyectos

Beneficios de la Gestión de los Riesgos



- Se evaden los problemas anticipadamente, por lo que disminuyen las “sorpresas” en los proyectos.
- Los proyectos se hacen más simples (enfocados), terminan más rápidos y se reducen los costes.
- Ayuda a cumplir los compromisos adquiridos con el cliente.
- Mejora la imagen y condiciones de negociación del Director del Proyecto.

Nos permite una **Dirección de Proyectos Proactiva**, aumentando las posibilidades de éxito del proyecto.

“Desventajas” de la Gestión de los Riesgos



- Los proyectos con una gestión efectiva de los riesgos son menos excitantes.
- Se pierde el miedo de tener que decirle a su jefe o al cliente, que el proyecto se retrasará o no será rentable debido a un problema, del cual nunca le había mencionado.
- Dejará de ser un héroe al no trabajar noches y fines de semana.

Para muchos gerentes de proyectos, éstos son problemas con los que se puede vivir.

Gestión de los Riesgos dentro de la Dirección de Proyectos



- **Dirección de Proyectos Tradicional (1960-1985)**
 - Enfoque técnico.
 - Objetivos Técnicos: 75% y Administrativos: 25%
 - Dirección reactiva (Nunca había el dinero suficiente para planear la primera vez, se necesitaba una gran cantidad de dinero para re-planear)
- **Dirección de Proyectos Renacimiento (1985-1993)**
 - Enfoque Administrativo. Tiempo, Costo y desempeño (Calidad, Tecnología)
 - Objetivos Técnicos: 50% y Administrativos: 50%
 - Dirección reactiva
- **Dirección Profesional de Proyectos (1993-Actual)**
 - Enfoque de Negocio y Recursos Humanos. Tiempo, Costo, desempeño y aceptación del cliente.
 - Objetivos Técnicos: 25% y Administrativos: 75%
 - Dirección proactiva (Énfasis a la planificación, Gestión de los Riesgos del Proyecto)

Gestión de Riesgos a nivel de Empresa

(*Enterprise Risk Management - ERM*)



- Marco de Gestión Integral del Riesgo Empresarial (2004) por el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión *Treadway* (COSO) - guía para la gestión de riesgos que permite lograr los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y cumplimiento de cualquier organización, en todas sus entidades, unidades y áreas funcionales (aplicable a sus proyectos).
- Norma ISO 31000-2009 – Gestión del Riesgo - Principios y directrices
- Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) Directrices generales de la CGR (R-CO-64-2005) para que toda institución pública costarricense establezca un sistema de gestión de riesgos por áreas, sectores, actividades o tareas que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.