



Diplomatura

PROJECT MANAGEMENT

*Basado en la Guía del PMBOK®
Séptima edición*

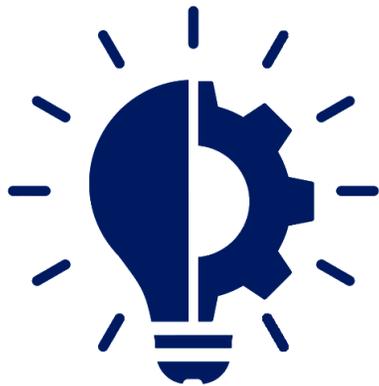
DOMINIO INCERTIDUMBRE



SESIÓN 4

PRODUCTO ESPERADO:

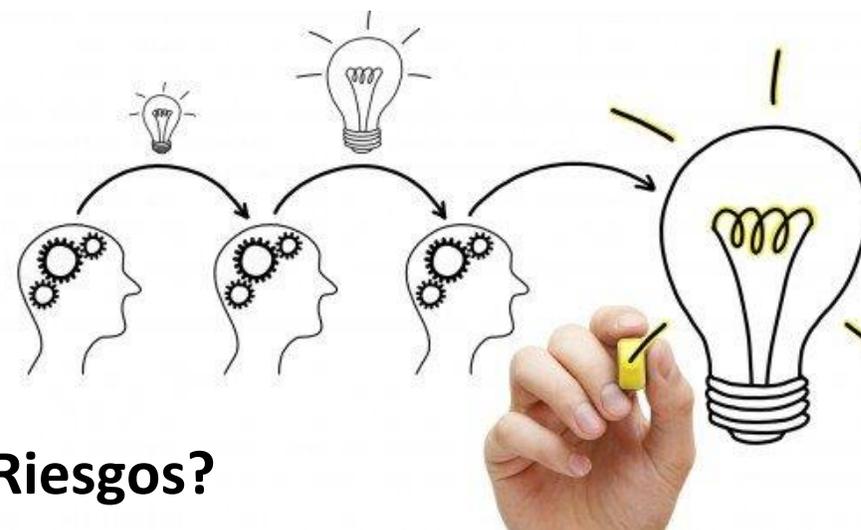
Trabajo Aplicativo 2:
Desarrollar el registro de Riesgo (parte 3)



TEMARIO:

- ✓ Respuesta y Ejecución, gestión de la reserva de contingencia
- ✓ Método: Análisis de Alternativa
- ✓ Artefactos: Reporte de Riesgos

PREGUNTAS



¿De qué manera afrontamos los Riesgos?

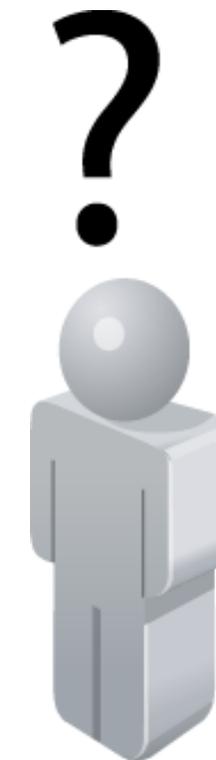
¿Cómo gestionamos los riesgos residuales?

¿Cuál es el propósito de hacer frente a los Riesgos?

Evitar un riesgo es una decisión importante en un Proyecto y solo se da en casos, el cual el nivel del Riesgo del Proyecto está por encima de los umbrales permitidos.

¿En qué casos se Evitará un Riesgo?

Caso introductorio



<https://www.pmi.org/learning/library/es-identificar-mitigar-problemas-potenciales-12735>

NOTA: Se desarrollará en equipos de cuatro (04) integrantes.
La duración es tres (03) minutos.

Caso introductorio

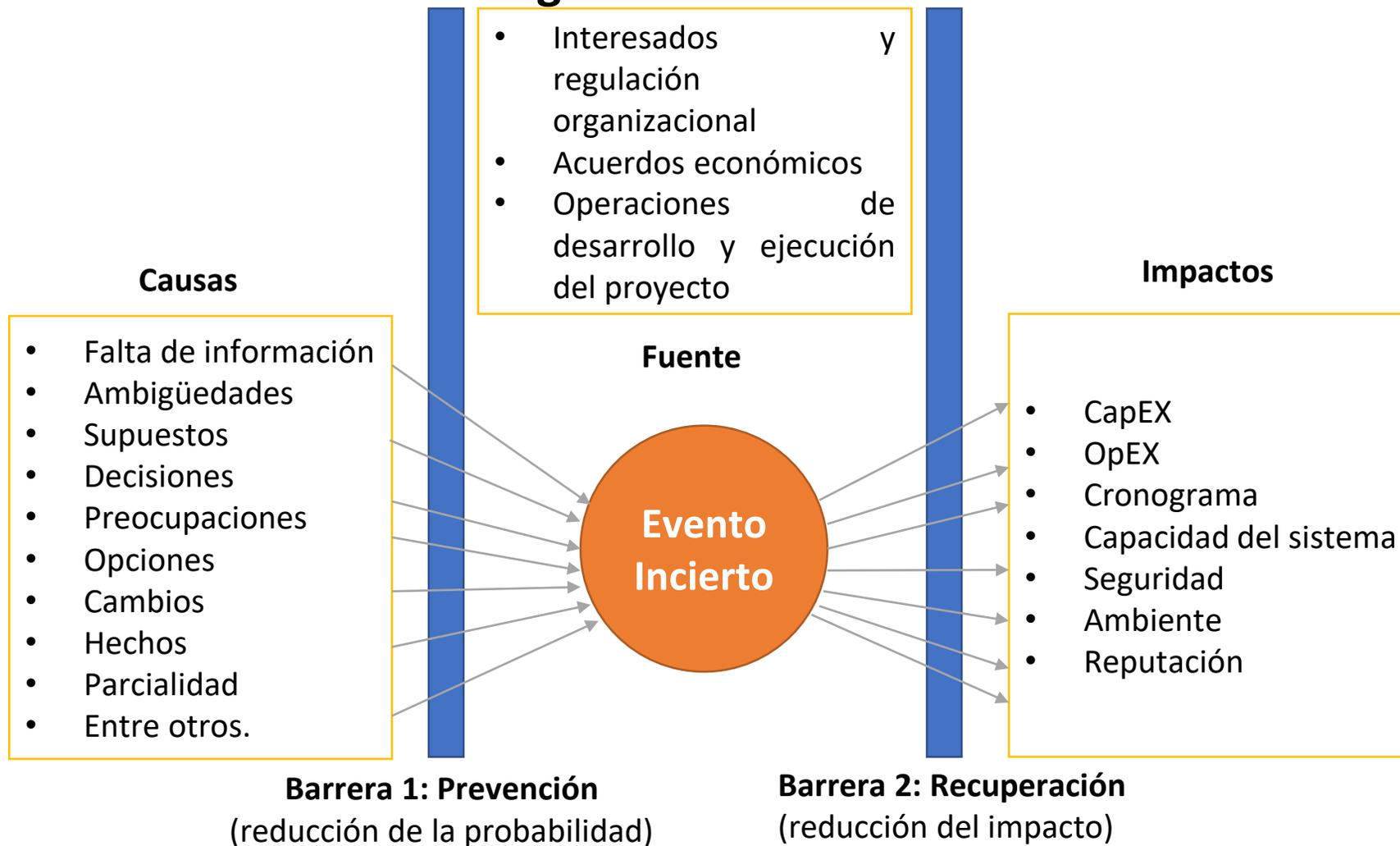


¿Consideras que el Plan de Respuesta a los Riesgos, minimiza la incertidumbre en el desarrollo de los proyectos?



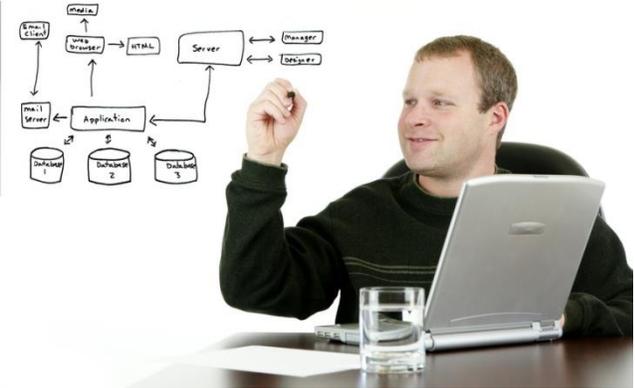
Conceptos

Diagrama de Corbatín

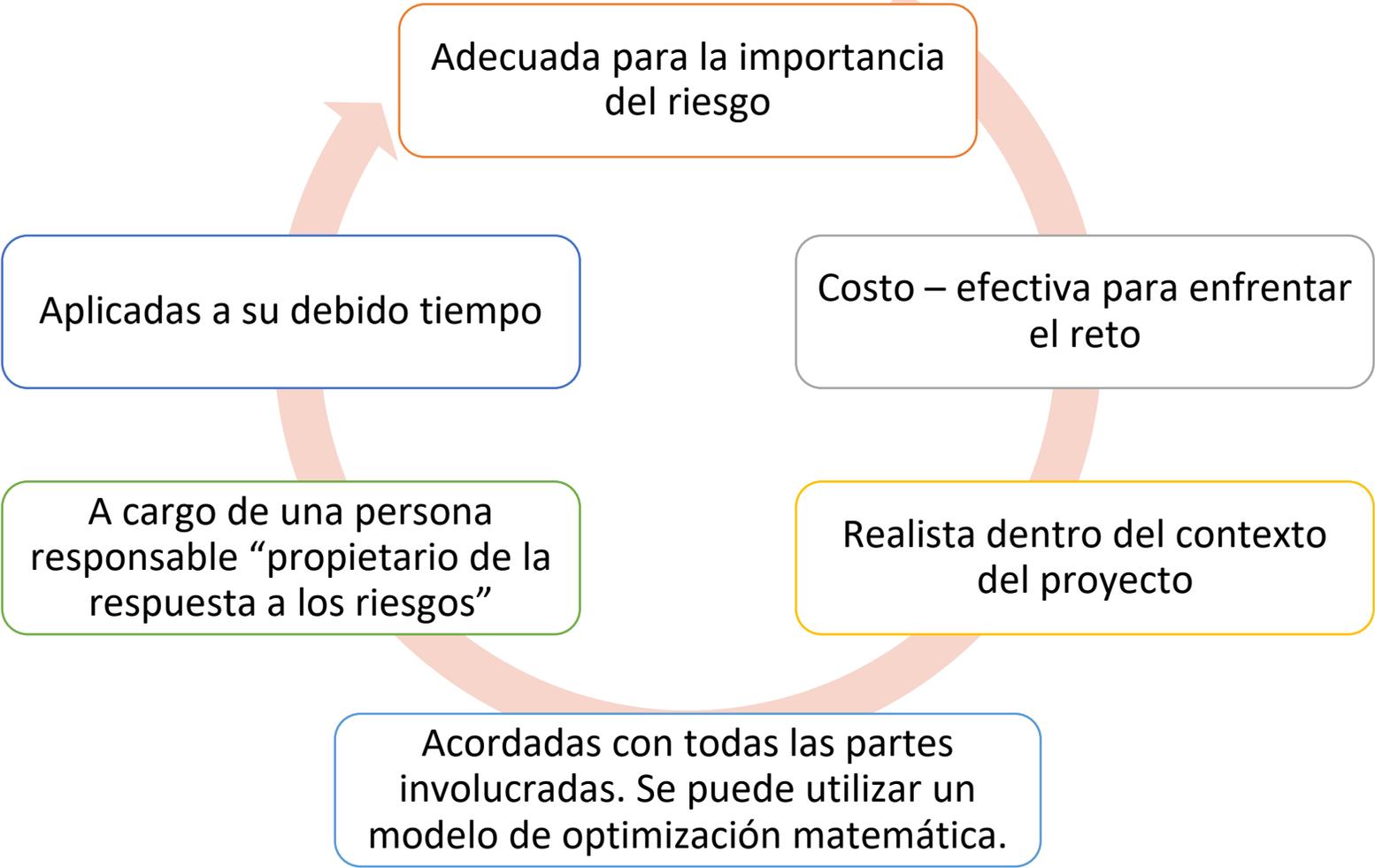


Conceptos

Desarrollar opciones y acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto.



Conceptos



Estrategias

Estrategia de Respuesta a los Riesgos - Negativos

Para los riesgos **negativos** o **amenazas** se suelen utilizar las siguientes estrategias o herramientas: evitar, transferir, mitigar o aceptar.

Evitar

- Es una estrategia de respuesta al riesgo por lo que el equipo del proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger el proyecto de su impacto. Evitar el riesgo implica cambiar el plan para la dirección del proyecto, a fin de eliminar por completo la amenaza. **Por ejemplo:** la ampliación del cronograma.

Transferir

- Es una estrategia de respuesta al riesgo por lo que el equipo del proyecto desplaza el impacto de una amenaza a un tercero, junto con la propiedad de la respuesta. **Por ejemplo,** contratar un seguro o colocar una penalidad en el contrato con el proveedor.

Estrategias

Estrategia de Respuesta a los Riesgos - Negativos

Mitigar

- Es una estrategia de respuesta al riesgo por lo que el equipo de proyecto actúa para reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto sobre un riesgo. **Por ejemplo**, instalar un sistema contra incendios en un almacén.

Aceptar

- No cambiar el plan original. Una aceptación activa consiste en dejar establecida una política de cómo actuar en caso que ocurra el evento negativo (reserva de contingencia). **Por ejemplo**, instrucciones de cómo seguir facturando en forma manual en caso exista un corte de energía (aceptación activa). Mientras que una aceptación pasiva consiste en no hacer absolutamente nada con algún riesgo identificado.

Estrategia de Respuesta a los Riesgos - Negativos

Escalar*

- Es una estrategia de respuesta al riesgo cuando el equipo de gestión o el patrocinador están de acuerdo que la amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto y la decisión del equipo de gestión excede su autoridad.
- El director de proyecto debe determinar quienes deberían ser notificados y comunica los detalles a la persona.
- Las amenazas escaladas ya no son monitoreadas por el equipo del proyecto, pero deben ser registradas en el registro de riesgos.

* La misma estrategia se utiliza para oportunidades

Estrategias

Estrategia de Respuesta a los Riesgos - Positivos

Por su parte, para los **riesgos positivos** se suelen utilizar las siguientes estrategias o herramientas: explotar, compartir, mejorar, aceptar.

Explotar

- Realizar acciones para asegurarse de que la oportunidad se haga realidad. Esta estrategia busca eliminar la incertidumbre asociada con un riesgo positivo, **asegurando que la oportunidad definitivamente se concrete. Por ejemplo**, asignación de recursos más talentosos para reducir el tiempo de la conclusión planificada originalmente

Compartir

- Aprovechar las sinergias de otra persona u organización mejor capacitada para capturar las oportunidades en beneficio del proyecto. **Por ejemplo**, una unión transitoria de empresas.

Estrategia de Respuesta a los Riesgos - Positivos

Mejorar

- Realizar acciones para **aumentar la probabilidad de ocurrencia y/o los impactos positivos** de una oportunidad. **Por ejemplo**, adicionar más recursos a una actividad para terminar más pronto.

Aceptar

- Tener voluntad de tomar ventaja de la oportunidad, pero sin buscarla de manera activa.

Estrategias

Estrategia de Respuesta a los Riesgos – Ejercicio

DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA
Eliminar un paquete de trabajo del proyecto	
Colocar una alarma de seguridad en la fábrica para que suene en caso de robos	
Asignar una persona muy experimentada en el proyecto para reducir su duración	
Cambiar la fecha de inicio de siembra para aprovechar los precios elevados de contra estación	
Unión transitoria con otra empresas para aprovechar sinergias y especialización	
Dejar por escrito cómo reaccionar si falta un trabajador	
Implementar una política de calidad para que todos los obreros utilicen cascos	

Estrategias

Estrategia de Respuesta para Contingencias

Están diseñadas para ser usadas únicamente si se presentan 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.

Los eventos que pueden generar disparadores para este tipo de estrategias son:

- ✓ No cumplir con hitos intermedios.
- ✓ Obtener mejores condiciones comerciales con un proveedor.

Los eventos deben **definirse y rastrearse**.



Estrategias para el Riesgo general del proyecto

- EVITAR
- EXPLOTAR
- TRANSFERIR / COMPARTIR
- MITIGAR / MEJORAR
- ACEPTAR

Estrategias

Análisis de datos

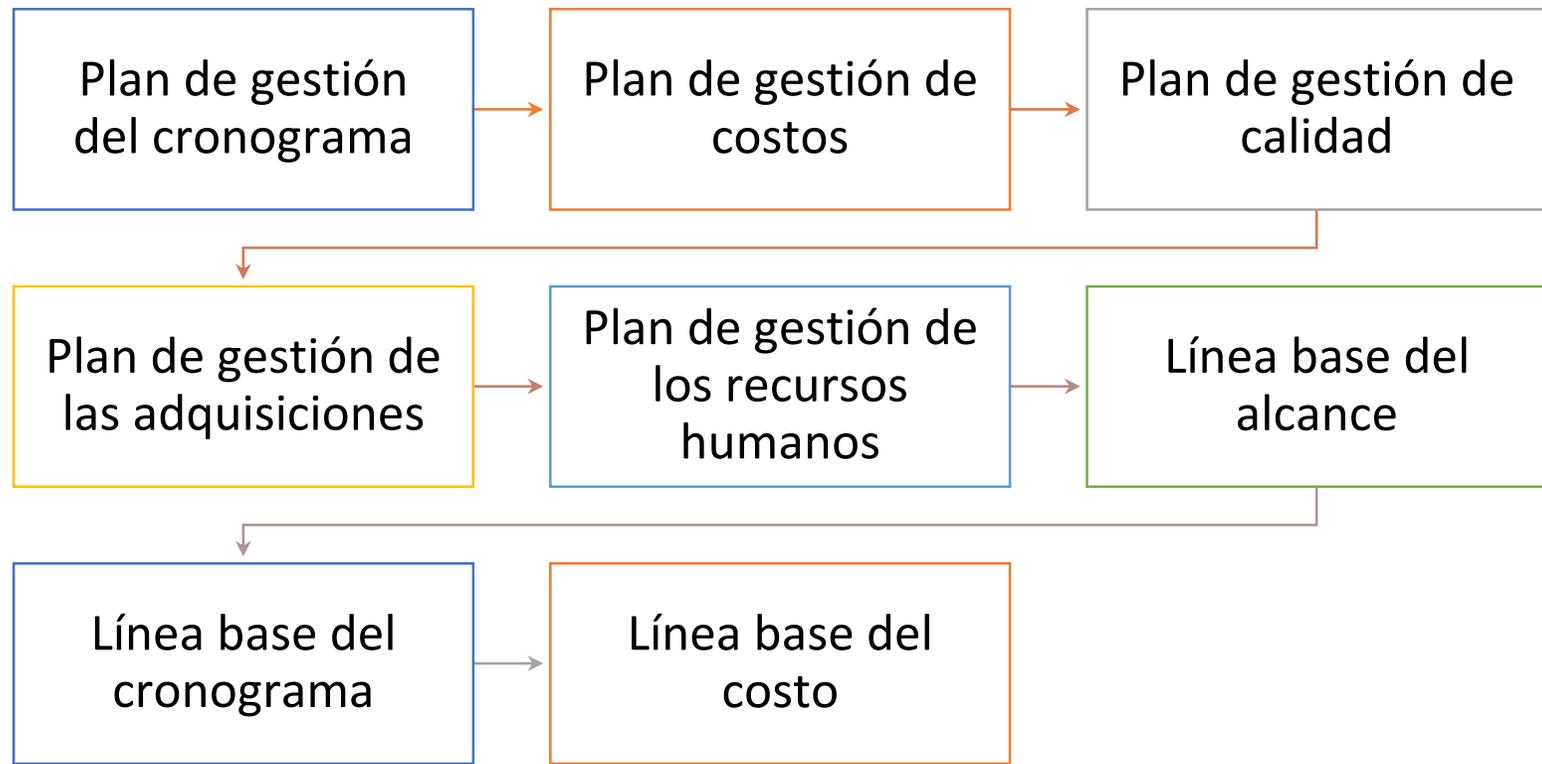
- Análisis de alternativas
- Análisis costo-beneficio

Toma de Decisiones

- Análisis de decisiones con múltiples criterio
- Deben incluir, entre otros, el costo de la respuesta, disponibilidad de recursos, restricciones de tiempo
- Nivel de impacto si el riesgo se produce

Resultado de las acciones

Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto



Resultado de las acciones

Actualizaciones al Registro de Riesgos

Riesgos residuales

- Son los riesgos que permanecen después de terminar de planificar la respuesta a los riesgos.

Planes de contingencia

- Describen las acciones específicas que se llevarán a cabo si la oportunidad o la amenaza ocurre.

Propietarios de la respuesta a los riesgos

- Cada riesgo debe ser asignado a alguien que pueda ayudar a desarrollar la respuesta a los riesgos y a quien se le asignará que lleve a cabo la respuesta a los riesgos.

Resultado de las acciones

Actualizaciones al Registro de Riesgos

Riesgos secundarios

- Son los riesgos que podrían surgir debido a la implementación de ciertas estrategias de respuesta al riesgo.

Disparadores del riesgo

- Eventos que activan la respuesta de contingencia. Se deben identificar las señales tempranas para cada riesgo.

Contratos

- Un Director de Proyectos debe involucrarse antes de la firma del contrato. Antes de que el contrato sea finalizado, el Director de Proyecto debería haber completado un análisis de riesgo.

Resultado de las acciones

Actualizaciones al Registro de Riesgos

Actualizaciones al Registro de Supuestos

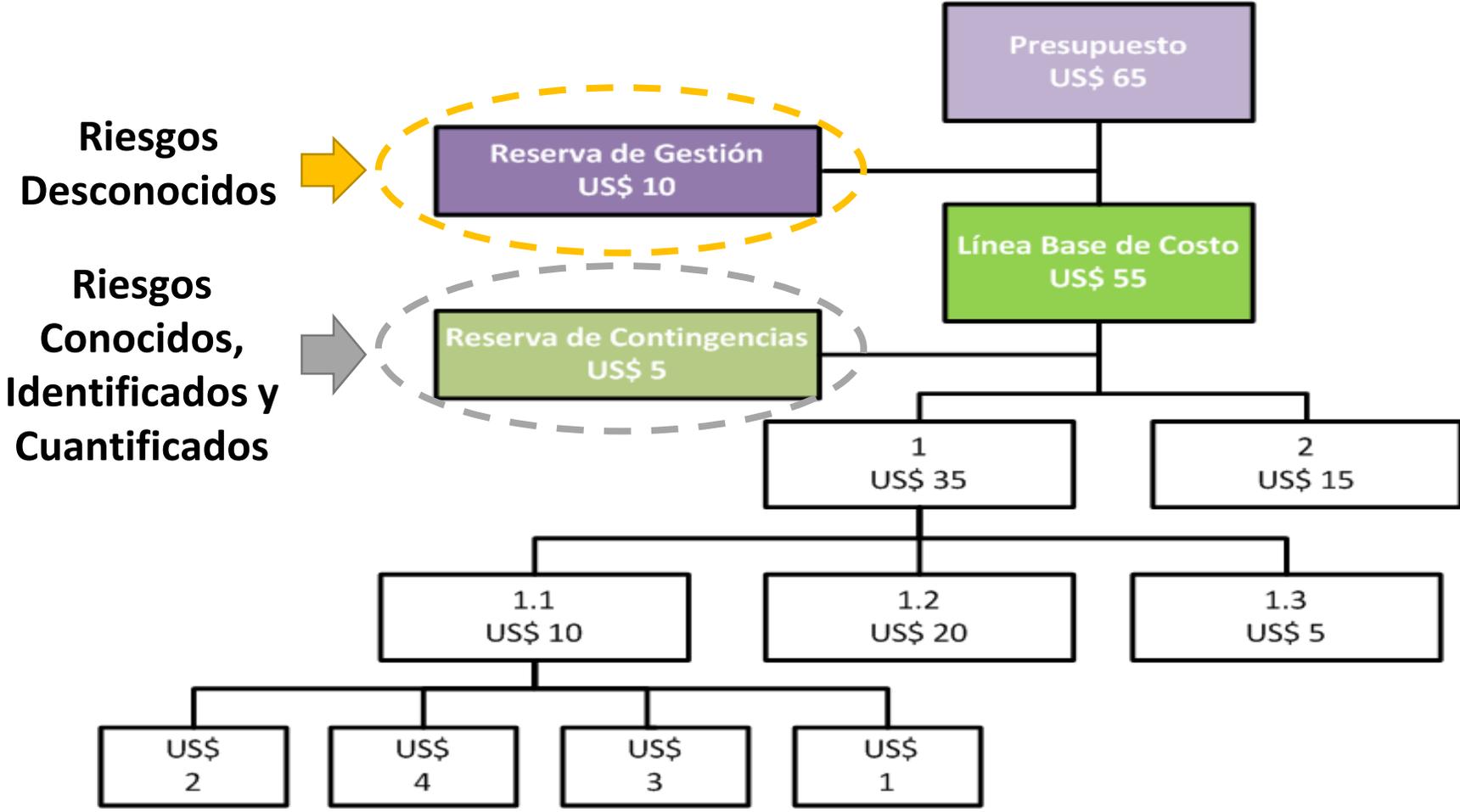
- Conforme se dispone de nueva información por medio de la aplicación de la respuestas a los riesgos, **los supuestos del proyecto cambiarán.**

Actualizaciones a la Documentación Técnica

- Conforme se dispone de nueva información por medio de la aplicación de la respuestas a los riesgos, **los métodos técnicos y los entregables físicos pueden cambiar.**

Informe de Riesgos

Modelo de Reserva de Contingencia



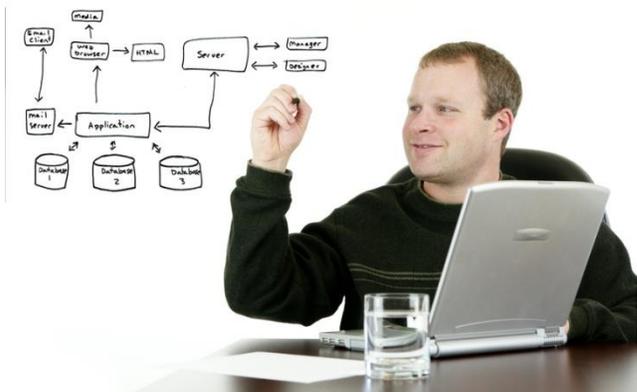
Modelo de Reserva de Contingencia

Ejercicio de Reservas de Contingencia

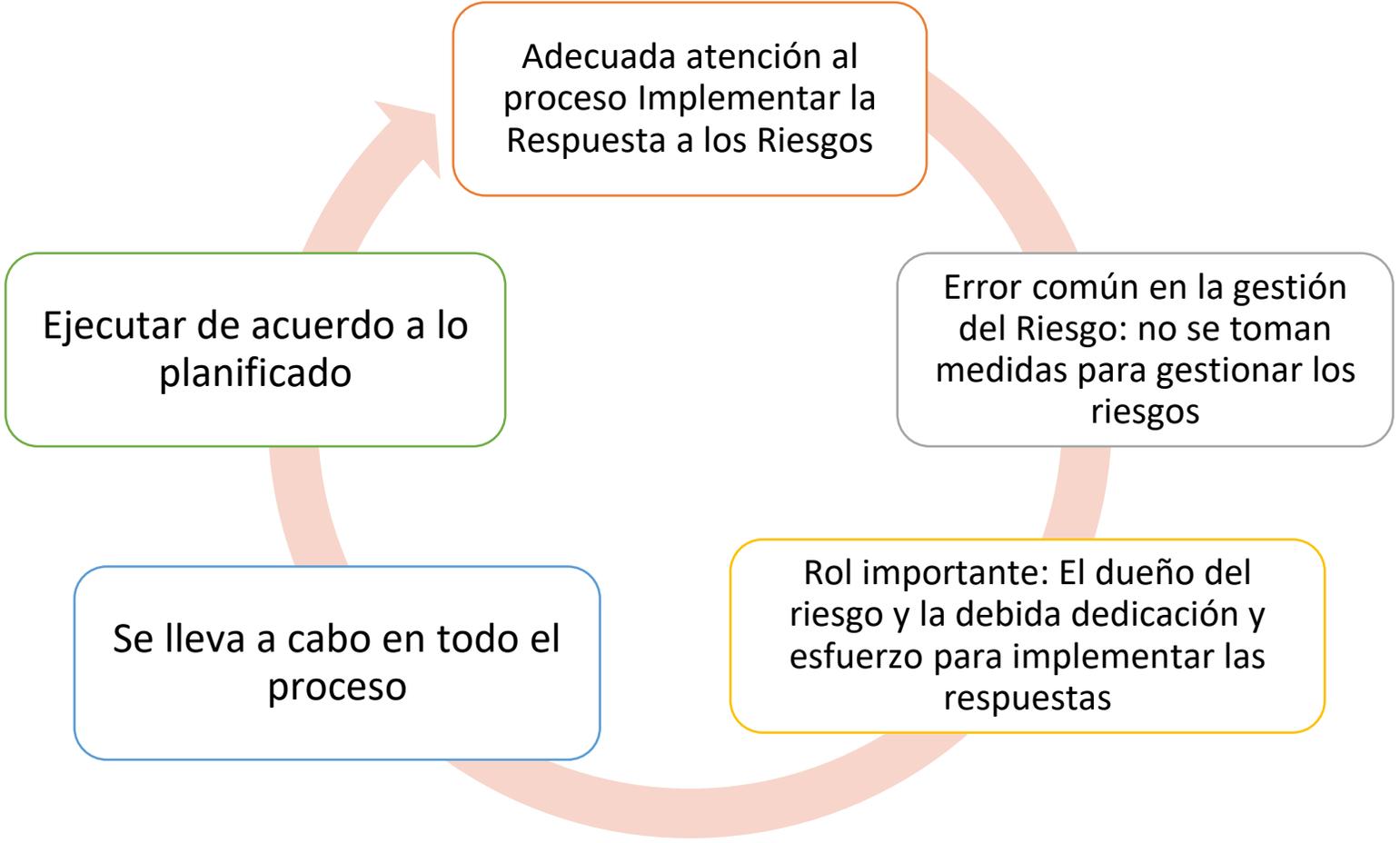
DATOS DEL PROYECTO	CALCULOS DE LOS COSTOS DE RESERVA DE CONTINGENCIA
Hay una probabilidad de 30% de que haya un retraso en la recepción de las piezas, lo cual le costará US\$ 9,000 al proyecto	
Hay una probabilidad del 20% de que las piezas cuesten US\$ 10,000 menos de lo esperado	
Hay una probabilidad del 25% de que 2 piezas no empalmen al momento de la instalación, lo cual tendrá un costo adicional de US\$ 3,500	
Hay una probabilidad del 30% de que la manufactura sea más sencilla de lo esperado, lo que nos ahorrará US\$ 2,500	
Total de Costos de Reserva para Contingencia	

Implementar la Respuesta a los Riesgos

Implementar los planes acordados de respuesta a los riesgos.
El objetivo es abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, minimizar las amenazas individuales y maximizar las oportunidades individuales del proyecto.



Implementar la Respuesta a los Riesgos



Implementar la Respuesta a los Riesgos

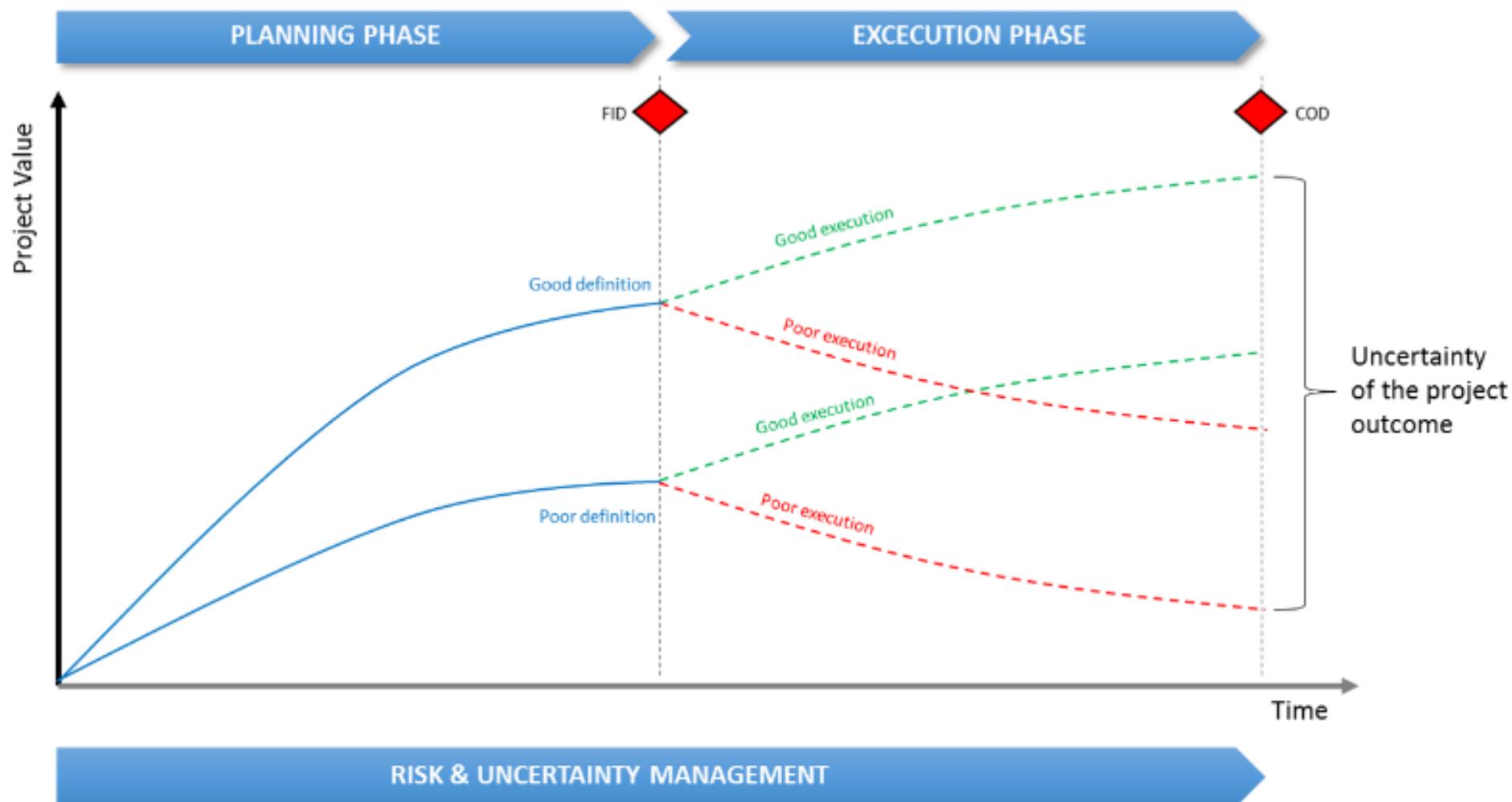
Solicitudes de cambio

- Al implementar una respuesta al riesgo, puede dar lugar a una solicitud de cambio.

Actualización a los documentos del proyecto

- Registro de incidentes, Registro de lecciones aprendidas, Asignaciones del equipo de proyecto, Registro de riesgos, Informe de Riesgos

Reportes de los resultados de las respuestas



<https://www.k2management.com/news/risk-and-uncertainty-management-how-to-increase-project-value>

Principios para el Dominio de incertidumbre



Adaptación para el Dominio de incertidumbre



¿Cuáles son las preguntas que debe hacerse para adaptar el proceso de Planificación de respuesta a los riesgos?

Evaluación Rápida de la Sesión

- 1. Alterar el cronograma del proyecto para hacer frente a un riesgo negativo, ¿A qué estrategia de respuesta al riesgo hace referencia el ejemplo anterior?**
 - a) Evitar.
 - b) Transferir.
 - c) Mitigar.
 - d) Explotar.

Evaluación Rápida de la Sesión

2. En respuesta a un riesgo negativo que no puede ser eliminado, el Director del Proyecto ha decidido recomendar la reducción del impacto. ¿Qué estrategia es esta?

- a) Evitar.
- b) Explotar.
- c) Mitigar.
- d) Aceptación pasiva.

Evaluación Rápida de la Sesión

3. Un nuevo riesgo fue descubierto un mes después de que la ejecución del trabajo del proyecto había comenzado. Después de evaluar y analizar el riesgo, se determinó que la respuesta al riesgo sería más costoso que permitir al riesgo seguir su propio curso. Una reserva se conservó para hacer frente al resultado del riesgo, si este ocurriera. ¿Qué estrategia fue usada?
- a) Mitigar.
 - b) Aceptación pasiva.
 - c) Aceptación activa.
 - d) Evitar.

TRABAJO APLICATIVO N° 2

Desarrollar el registro de Riesgo (parte 3)

INDICACIONES:

- De acuerdo con el modelo de registro de riesgo propuesto, desarrollar:
- **Parte 3-** Plan de Respuesta de Riesgos
 - Componentes principales:
 - Plan de Respuesta a los Riesgos (indicar el tipo de estrategia o estrategias utilizadas para cada riesgo).



TRABAJO APLICATIVO N° 2

Desarrollar el registro de Riesgo (parte 2)

<i>N°</i>	<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	<i>PUNTAJE MÁXIMO</i>
1.	Parte 1- Presenta la lista de Riesgos Identificados	6
2.	Parte 2- Actualiza el registro de riesgos priorizando y obteniendo la reserva de contingencia	4
3.	Parte 3- Actualiza el registro de riesgos y presenta el plan de respuesta a los riesgos	6
4.	Describe como se aplica los principios relacionados al Dominio de la incertidumbre	4
PUNTAJE TOTAL		20



CONCLUSIONES

Conclusión 1

Un riesgo puede tener más de una estrategia de respuesta.

Conclusión 2

Es importante decidir si económicamente es viable ejecutar la respuesta al Riesgo.



CONCLUSIONES

Conclusión 3

La estrategias de Riesgos se deben ejecutar en el momento adecuado cuando el nivel del Trigger llegue a lo permitido.

Conclusión 4

Ejecutar las estrategias de los riesgos tiene como propósito bajar el nivel del Riesgo del proyecto.



INSTITUTO PARA LA
CALIDAD
PUCP



(511) 626-2260

(511) 626-7600

Campus PUCP (Av. Universitaria 1801, San Miguel)
quality@pucp.edu.pe

www.calidad.pucp.edu.pe