

PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

AUTOR: ARTURO AZOFEIFA CÉSPEDES

MAYO: 2021



Contenido

Planificación de la Respuesta a los Riesgos	2
Respuesta al plan de riesgos.....	2
Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas.....	2
Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades.....	2
Estrategia común ante Amenazas y Oportunidades	3
Estrategia de Respuesta para Contingencias	3
Monitoreo y control	4
Lecciones aprendidas.....	4
Impacto del manejo de riesgos	5

Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Respuesta al plan de riesgos

PMBOK, define el plan de respuesta al riesgo como la estrategia que se utilizará para mejorar oportunidades y reducir las amenazas identificadas en el proyecto, debe ser realista, congruente y tener un coste efectivo en relación con el desafío, el plan se organiza en función de la prioridad de los riesgos, asignando recursos, actividades y presupuesto en el cronograma de proyecto, aplicado en su debido tiempo, con un responsable a cargo.

Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Existen tres estrategias que normalmente se ocupan de las amenazas o los riesgos negativos:

- Evitar. Evitar el riesgo implica eliminar la amenaza que presenta y cambiar el plan de gestión del proyecto, de esta forma se aísla el impacto en el objetivo de proyecto amenazado. Muchos riesgos identificados en etapas tempranas pueden ser evitados, por ejemplo aclarando requerimientos, obteniendo más información.
- Transferir. Transferir el riesgo es pasar la responsabilidad a un tercero, más cuando se habla de riesgos financieros. Lo cual implica el impacto negativo de la amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Por ejemplo, el uso de garantías, seguros.
- Mitigar. Mitigar el riesgo implica adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad y / o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable. Por ejemplo, se puede reducir el impacto de un fallo en un sistema importante para la organización diseñando redundancia en un subsistema.

Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Se sugieren tres respuestas para tratar los posibles riesgos positivos:

- **Explotar.** Se busca eliminar la incertidumbre de este tipo de riesgos haciendo que se materialice la oportunidad. Para esto se necesita asignar recursos más capacitados al proyecto ya sea para reducir el tiempo o brindar una mejor calidad de la planificada, siempre y cuando la organización desea que la oportunidad se haga realidad.
- **Compartir.** Implica asignar a un tercero, que está mejor capacitado, la propiedad para obtener la oportunidad deseada para beneficio del proyecto.
- **Mejorar.** Esta estrategia aumenta el “tamaño” de una oportunidad o impacto, por medio de la identificación de las fuerzas claves que permiten maximizar los riesgos de impacto positivo.

Estrategia común ante Amenazas y Oportunidades

Aceptar: Estrategia que se adopta tanto para las amenazas como las oportunidades debido a que rara vez es posible eliminar todo el riesgo de un proyecto. El equipo de proyecto decide no cambiar el plan de gestión de proyecto y hacerle frente.

Esta estrategia indica que el equipo del proyecto ha decidido no cambiar el plan de gestión del proyecto para hacer frente a un riesgo, o no ha podido identificar ninguna otra estrategia de respuesta adecuada. La aceptación puede ser pasiva o activa, la pasiva no requiere de ninguna acción, mientras que la activa puede establecer reservas ya sea de tiempo, dinero o recursos, para contingencias.

Estrategia de Respuesta para Contingencias

El plan puede incluir respuestas que pueden ser usadas únicamente si tienen lugar determinados eventos, o condiciones predefinidas que disparan la respuesta de contingencias.

Monitoreo y control

El monitoreo y control según PMBOK (2013), indica qué es realizar el seguimiento a los riesgos identificados y los que están en lista de supervisión, es un proceso continuo que se realiza durante el ciclo de vida de un proyecto, permite identificar, analizar y planificar nuevos riesgos, revisar los eventos o condiciones que disparan los planes de contingencias, con el objetivo de evaluar la efectividad de ejecución de las respuestas planteadas a los riesgos. Este proceso requiere datos generados en la ejecución del proyecto, y así analizar si en el proyecto:

- Las asunciones aún son válidas.
- La evaluación realizada de los riesgos ha cambiado según lo planteado, a través del análisis de las tendencias.
- El cumplimiento de los procedimientos y políticas definidas para la gestión de riesgo es la correcta.
- Si las reservas para contingencias deben modificarse para alinearlas a los riesgos ya sea en costo o cronograma.

Lecciones aprendidas

El PMBOK ofrece un enfoque de gestión, por lo que el riesgo se identifica como un proceso anterior al análisis del proyecto actual, sin embargo, existe otro enfoque en la gestión de proyectos, el cual toma en cuenta las lecciones aprendidas y los riesgos materializados de un proyecto, para ser gestionados en el próximo.

Una vez finalizado el proyecto o las etapas del mismo un ejercicio que permite la mejora continua de la gestión en el análisis del proyecto y su riesgo desde el enfoque de evaluación, mediante las lecciones aprendidas se pueden identificar riesgos futuros. Esto como una práctica deseable, para complementar el enfoque del PMBOK.

Impacto del manejo de riesgos

Según ISACA (2009), el riesgo en las tecnologías de información y su administración debe orientarse a ser efectivo en la organización de manera que genere un impacto positivo.

Por lo tanto, la gestión del riesgo en los proyectos, como una herramienta para mejorar el valor del producto en términos de calidad y tiempo y por lo tanto dar mayor valor a la organización debe buscar el mayor y mejor impacto posible. Esto debido a que dicha gestión implica invertir esfuerzo y recursos, y se busca que responda a un menor costo y un mayor beneficio.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica