

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO DE **SERTEC** POR LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS AUTORES ORIGINALES DE ESTE ARTICULO LO PONEMOS A DISPOSICIÓN DE QUIENES VISITEN NUESTRA TIENDA YA QUE ESTAMOS SEGUROS DE QUE EL MISMO CONTRIBUIRA A SU DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.

7.0 Gestión del riesgo

Definición

Riesgo se refiere a condiciones o circunstancias futuras que existen fuera del control del equipo de proyecto y que tendrán un impacto adverso en el proyecto si se llegan a presentar. En otras palabras, mientras que una incidencia es un problema que debe ser solventado, un riesgo es un problema potencial que no se ha presentado aun.

Introducción

Los proyectos exitosos tratan de resolver los problemas potenciales antes de que éstos se presenten. En esto consiste el arte de la administración de riesgos. Un Administrador de Proyecto Reactivo trata de resolver incidencias cuando éstas ya se materializaron. Un Administrador de Proyecto pro-activo trata de resolver los problemas potenciales con anticipación. No todas las incidencias pueden ser previstas, así como algunos problemas potenciales que tienen poca probabilidad de ocurrencia, pueden de hecho ocurrir. Sin embargo, muchos problemas pueden anticiparse y deberán ser resueltos a través de una gestión pro-activa de riesgos.

Es importante anotar que existe un concepto de riesgo de oportunidad o riesgo positivo. Ante estas instancias, el Administrador de Proyecto o el equipo de trabajo deben introducir el riesgo, con el fin de ganar mucho más valor posteriormente. Por ejemplo, el equipo puede dedicar tiempo a tratar de reubicarse todos juntos debido a que piensan que la colaboración estrecha resultará en incrementos de productividad a lo largo de la vida del proyecto. Este es un caso de adopción inteligente del riesgo. Sin embargo en este paso, se asumirá que los riesgos que estamos manejando son negativos. Necesitan ser atendidos con el fin de que los problemas potenciales subyacentes no ocurran.

7.1 Proceso

Introducción

En esta sección se describen los procesos usados para manejar el riesgo. Estos proceso pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades específicas de cada proyecto e insertados en el documento **Procedimientos de Administración de Proyectos**, que es creado durante el paso 1.0 Definición de Trabajo.

Proyectos Pequeños

Los proyectos pequeños habitualmente no tienen mucho riesgo. Es importante

recordar que el riesgo implica problemas que pueden ocurrir en el futuro. Dado que los proyectos pequeños normalmente tienen una duración reducida, no hay mucha oportunidad de que se presenten problemas futuros. Si el Administrador de Proyecto tiene conocimiento de riesgos asociados al proyecto, entonces pueden ser usados los procedimientos de gestión de riesgo definidos para los proyectos medianos.

Proyectos Medianos

Definición del Proyecto

Cuando se está definiendo el proyecto, es necesario desarrollar una evaluación completa de los riesgos del proyecto. El Administrador de Proyecto puede generar un borrador inicial basado en lo que sabe y circularlo para que sea complementado / modificado / comentado. Otra técnica es reunir a todos los grupos principales de interés y discutir acerca de los riesgos potenciales durante una junta facilitada. En la sección [7.2 Gestión de Riesgos / Técnicas](#) y [7.2.1 Gestión de Riesgos / Factores de Riesgo](#) se puede obtener información adicional en cuanto a la definición de riesgos. También existe una plantilla con una lista de verificación para la evaluación de riesgos en la biblioteca de plantillas.

Asigne un nivel de riesgo a cada riesgo identificado. Este nivel deberá ser alto, mediano o bajo, dependiendo de la severidad del impacto y la probabilidad de que el evento de riesgo ocurra. La tabla que se presenta mas adelante, puede ser usada como punto de partida. Por ejemplo, los factores de alto impacto / alta probabilidad, son por ende un riesgo de nivel alto. Sin embargo, si se tiene un evento cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, pero el impacto, si llegara a ocurrir es devastador (por ejemplo, alguien podría perder la vida), se debería considerar un evento de alto riesgo e integrar un plan de riesgo acorde a esta situación.

Severidad del Impacto del Riesgo / Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo

Nivel General de Riesgo

Severidad del Impacto del Riesgo / Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo	Nivel General de Riesgo
Impacto negativo alto para el proyecto / probabilidad de ocurrencia alta.	Alto
Impacto negativo medio para el proyecto / Probabilidad de ocurrencia media	Alto
Impacto negativo alto para el proyecto / No existe probabilidad de ocurrencia	Medio / Bajo
Impacto negativo medio para el proyecto / Probabilidad de ocurrencia Alta.	Medio
Impacto negativo medio para el proyecto / Probabilidad de ocurrencia mediana.	Medio / Bajo
Impacto negativo medio para el proyecto / Probabilidad de ocurrencia media	Bajo
Impacto negativo medio para el proyecto / No hay probabilidad de ocurrencia.	Bajo

Para cada riesgo de alto nivel que se haya identificado, será necesario un plan para asegurar que el riesgo es mitigado y que éste problema no existe no ocurre. Este plan deberá incluir pasos para mitigar el riesgo, personal asignado, fechas de término y fechas periódicas con el fin de monitorear el progreso del proyecto. Para mayor información, se puede consultar la sección 7.2 / Gestión de Riesgos / Técnicas.

Evaluar los riesgos de nivel medio para determinar si el impacto es suficientemente severo como para generar un plan de mitigación de riesgo también para estos riesgos. Si el impacto lo justifica, se deberá integrar un plan de riesgo para éstos también.

También se debe revisar los elementos de bajo riesgo, con el fin de decidir si estos se deben listar como suposiciones. De esta forma se reconoce que existen problemas potenciales, pero dado que el riesgo es bajo, se asumirá que la condición no ocurrirá. Para mas información refiérase a la sección 7.1.1 Gestión de Riesgo / Suposiciones.

Se deberán mover las acciones asociadas con los planes de riesgo al **Plan de Trabajo del Proyecto**. Al hacer esto existe la seguridad de que el trabajo es en realidad completado y mantiene al plan de trabajo como el foco principal para toda la planificación y seguimiento del trabajo del proyecto.

Gestión del Proyecto.

El Administrador del Proyecto necesita dar seguimiento a los planes de riesgo, para asegurar que están siendo ejecutados de forma exitosa. Si en apariencia

el riesgo no está siendo mitigado de forma satisfactoria, se deberán de agregar nuevas actividades de riesgo al plan.

En segundo lugar, el Administrador de Proyecto también necesita evaluar los riesgos de forma periódica a lo largo del proyecto con respecto a las circunstancias actuales. Eventualmente, pueden aparecer nuevos riesgos en la medida en que el proyecto va avanzando y éstos no hayan sido previstos durante la etapa de definición y sí en días o semanas posteriores. Esta evaluación continua del riesgo, deberá ser desempeñada de manera regular, por ejemplo mensualmente, y/o bien al término de los hitos mayores del proyecto.

Proyectos Grandes

El proceso de administración de riesgo para proyectos mayores es el mismo que para los proyectos medianos, con un elemento adicional. Para cada riesgo de alto o mediano impacto para los que el Administrador de Proyecto haya generado un plan de mitigación, se deberá crear un plan de contingencia, con el fin de documentar las consecuencias en el proyecto, si el riesgo se presenta y el plan de mitigación falla.

En otras palabras, es necesario identificar que sucedería con el proyecto si el riesgo futuro se presenta como un problema materializado. Esto ayudará al Administrador del Proyecto a asegurar que el esfuerzo asociado con el plan de riesgo es proporcional a las consecuencias potenciales. Por ejemplo, si las consecuencias de que un riesgo ocurra son la suspensión del proyecto, esto deberá ser un fuerte indicador del plan de riesgo debe ser agresivo y extenso, con el fin de asegurar que el riesgo difícilmente ocurra.

7.1.1 Suposiciones

Introducción

Las suposiciones están muy relacionadas con el riesgo, de hecho, éstas simplemente son riesgos de bajo nivel. Por ejemplo, un enunciado común incluido en muchas Definiciones de Proyecto --- “Los recursos necesarios para este proyecto estarán disponibles cuando se requieran.” ¿Qué clase de sentencia es esta? La mayoría de las personas dirán que es una suposición. Después de todo, cuando un proyecto da inicio, es muy común que todos asuman que tendrán los recursos necesarios.

Sin embargo, ¿en realidad es una suposición? Resulta difícil imaginar el inicio de un proyecto que no tiene personas ni equipo disponible, y de hecho es una posibilidad realista que éstos no estén listos cuando se les necesite ---- quizás debido a que otro proyecto necesitaba finalizar primero y éste se retraso. No es muy difícil imaginar. En este caso, el mismo enunciado sería un riesgo y no una suposición.

El punto clave en esto es que el mismo enunciado puede ser una suposición o un riesgo, dependiendo de las circunstancias particulares que rodean al proyecto y el contexto en que éste se encuentre enclavado. Existe un cierto grado de incertidumbre en una suposición. La diferencia entre una suposición y un riesgo estriba en si se cree que la probabilidad de que el evento se presente es alta o baja. Si el evento es negativo y existe una baja probabilidad de que éste ocurra, podrá establecerse como una suposición. Si el evento es positivo y existe una alta probabilidad de que éste se presente, también será una suposición. Una forma de identificar suposiciones importantes es conducir evaluaciones de riesgo ([7.2.1 Gestión de Riesgo / Factores de Riesgo](#)) y tratar de buscar todos los elementos de bajo riesgo. Muchos de estos elementos ni si quiera vale la pena que sean mencionados, pero algunos tendrán asociadas implicaciones significativas, si los eventos no suceden como se espera. Estos son los que si vale la pena documentar como suposiciones.

Si el evento no tiene incertidumbre asociada, esto es, hay un 0% o bien un 100% de que éste se presente, entonces no es ni suposición ni riesgo. Simplemente es un hecho (100%) o es ficción (0%). Las suposiciones y riesgos también están fuera del control del equipo de trabajo, es decir, si el evento puede ser controlado por el equipo de trabajo, este simplemente debe estar incluido en el plan de trabajo. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Enunciado	Suposición, Riesgo u Otro
Contaremos con un sólido soporte para esta iniciativa por parte del ejecutivo que la patrocina.	Difícil de decir si es un riesgo o una suposición. Dependiendo del proyecto, podría haber un alto grado de riesgo en el enunciado (riesgo) o muy poco (suposición).
Los servidores de producción y pruebas estarán instalados antes de que estemos listos para las pruebas de integración.	Difícil de decir si es un riesgo o una suposición. Dependiendo del proyecto, podría haber un alto grado de riesgo en el enunciado (riesgo) o muy poco (suposición).
El piso de concreto tiene 12 pulgadas de profundidad.	Este enunciado es un requerimiento, y no un riesgo o suposición. Describe un entregable.
Completaremos los requerimientos antes de que iniciemos el trabajo de diseño.	Esta es parte de la forma en que se enfocó el proyecto o bien del plan de trabajo. No es un riesgo ni suposición dado que está dentro del control del equipo de trabajo.
Nuestros proveedores estarán listos con la interfase hacia nuestra aplicación para Octubre 1.	Difícil de decir si es un riesgo o una suposición. Dependiendo del proyecto, podría haber un alto grado de riesgo en el enunciado (riesgo) o muy poco (suposición).
Debemos ir a la luna para obtener los fragmentos de meteoro que necesita este proyecto.	Este no es un riesgo o suposición debido a que no hay factor de riesgo asociado. Probablemente sea ficción (0% verdadero).
El auto debe ser capaz de soportar la fuerza de una colisión a 40 millas por hora.	Este enunciado es un requerimiento, y no un riesgo o una suposición. Describe un entregable.
Toma 60 minutos manejando ir de la ubicación de un equipo de proyecto a otra.	Este no es un riesgo o suposición debido a que no hay factor de riesgo asociado. Probablemente sea un hecho (100% verdadero).

7.2 Técnicas

Una vez que los riesgos hayan sido identificados, hay diversas opciones que el Administrador de Proyectos debe considerar para dar respuestas.

- **Dejarlo:** En este enfoque, el Administrador de Proyecto toma en cuenta el impacto que la condición de riesgo tendrá en el proyecto y decide que no se necesita hacer nada para mitigar al riesgo. Esta aproximación sólo deberá usarse para riesgos de bajo impacto o aquellos que tengan muy baja probabilidad de ocurrencia. Por lo tanto es peligrosa para riesgos de mediano a alto impacto.
- **Vigilar el riesgo:** En este caso, el Administrador de Proyecto no mitiga de forma pro-activa el evento de riesgo. Sin embargo le da seguimiento para ver si es mas o menos probable su ocurrencia conforme pasa el tiempo. Si la probabilidad de ocurrencia aumenta, entonces, el equipo de trabajo deberá ocuparse de mitigarlo mas tarde. Este enfoque puede funcionar con riesgos muy serios que tengan baja probabilidad de ocurrencia. En lugar de integrar un plan inmediatamente, el Administrador de Proyecto crea un plan sólo si aumenta la probabilidad de ocurrencia. La ventaja es que los recursos, normalmente escasos, son usados solo en aquellos riesgos que tienen mayor probabilidad de ocurrir. La desventaja es que el retraso en atender un riesgo puede hacer que éste no pueda ser mitigado exitosamente en el futuro.
- **Evitar el riesgo:** Evitar el riesgo significa que la condición que está causando el problema es eliminada. Por ejemplo, si una parte del proyecto tiene un alto riesgo asociado, entonces este segmento completo del proyecto es eliminado. Los riesgos asociados con un proveedor, pueden ser eliminados si se usan los productos o servicios de otro proveedor. Esta es una forma muy efectiva de eliminar riesgos, pero obviamente puede ser usada sólo ante ciertas circunstancias.
- **Transferir el riesgo:** En algunos casos, la responsabilidad de manejar un riesgo puede ser eliminada del proyecto al asignar el riesgo a otra entidad o a algún tercero. Por ejemplo, subcontratar una función a un tercero, puede eliminar riesgos en la instalación. El tercero puede tener experiencia particular que le permita ejecutar el trabajo sin riesgos. O aun, si el riesgo aun está presente, será responsabilidad de un tercero su resolución.
- **Mitigar el riesgo:** En la mayoría de los casos, este es el enfoque que se toma, si un riesgo ha sido identificado y es una preocupación para el proyecto, normalmente deben tomarse acciones pro-activas para asegurar que el riesgo no ocurrirá. Otra de las metas de la mitigación es asegurar que el efecto (impacto) del riesgo es minimizado si éste ocurre. Para los propósitos de Ten Step Procesos de Gestión de Proyectos, se asume que los planes de riesgo establecidos son para mitigar el riesgo.

Todo en la vida tiene cierto grado de riesgo. Caminar en la calle puede ser riesgoso. En la misma forma, los clientes no esperan que sus proyectos estén libres de riesgo tampoco. Es necesario asegurar que se trabaja a través del proceso de evaluación de riesgos con el equipo de trabajo y el cliente. Si se tiene suerte, se puede descubrir que todos los riesgos son de bajo impacto. De cualquier forma, este ejercicio alertará al cliente y al equipo de trabajo de aquellos riesgos de mediano y alto nivel que podrían causar problemas en el futuro. Los riesgos deben traerse a la superficie de forma anticipada. La primera vez es antes de que el proyecto inicie. A partir de entonces, la identificación de riesgos debe ocurrir a lo largo del proyecto de manera continua. No hay razón para esconderse o escabullirse de este ejercicio --- el cliente no espera que el proyecto esté libre de riesgo.

El riesgo no es necesariamente malo, dado que es una característica común en todos los proyectos. Todos los proyectos tienen un grado de incertidumbre debido a las suposiciones asociadas a éstos y al ambiente en donde son desarrollados. Aunque los riesgos no pueden ser eliminados del todo, muchos pueden ser anticipados y resueltos de antemano. El propósito de la gestión del riesgo es identificar los factores de riesgo de un proyecto y establecer el plan de administración de riesgo para minimizar la probabilidad de que éste se materialice.

Si un evento es identificado como un riesgo potencial, tiene que haber un cierto nivel de incertidumbre involucrado. En otras palabras, si un evento tiene probabilidad cero de ocurrir, entonces no tendrá sentido identificarlo como riesgo. Ni siquiera es un factor de bajo riesgo. No es para nada un riesgo. Por otra parte, si un evento es 100% seguro que un evento se presente, este no es un riesgo, ni siquiera es de alto riesgo. Es un hecho (Algunas veces estos eventos 100% seguros son llamados restricciones. Una restricción es un hecho que impacta en el proyecto y que requiere cierta planificación alrededor de éste.

Por ejemplo, es probable que no se pueda contar con un recurso para el proyecto sino hasta después de 30 días de que éste se requiere. Esto es una restricción). Sin complicar el tema con fracciones, un riesgo tiene entre 1% y 99% de probabilidad de ocurrir. Si un riesgo tiene 0% de probabilidad de ocurrencia, éste debe ser ignorado. Si por el contrario tiene 100% de probabilidad de ocurrir, entonces es un hecho (y quizás una restricción). Al practicar administración de riesgos, se debe estar seguro de que la concentración es en los riesgos y no en hechos o en eventos carentes de riesgo.

Hay una causa para cada riesgo, y un efecto si el riesgo ocurre. Cuando los riesgos del proyecto son identificados, es necesario asegurar que el riesgo en sí mismo es anotado y no la causa o el efecto del riesgo. La causa es la

situación que existe y que establece un riesgo potencial. En general, la causa es un hecho o una certidumbre para el proyecto. Por otra parte, el efecto es el resultado probable si el riesgo se presenta. Por ejemplo: Una solución necesita ser implementada en todas las localidades del mundo de una organización, incluidas las que están en países en vías de desarrollo. Si las líneas de comunicación no son actualizadas oportunamente donde sea necesario, la solución no será viable en esas localidades.

En el ejemplo anterior ¿Cuál es el riesgo?

- ¿Es la necesidad de implementar la solución en países en vías de desarrollo? **No**, esa es la causa. Es un hecho o un requerimiento
- ¿Es un riesgo el que la solución no será usada en algunos países? **No**, ese es el efecto potencial de lo que puede ocurrir en este escenario.
- ¿Es un riesgo el que las actualizaciones a las líneas de comunicación no sean ejecutadas a tiempo? **Sí**, aquí es donde subyace la incertidumbre.

Algunas veces no es fácil observar un proyecto y saber si existen riesgos o no. Sin embargo, hay algunas características de proyectos que los hace inherentemente más riesgosos que otros. Por ejemplo, un proyecto con 20 miembros en su equipo, es más riesgoso que uno con 5. Hay un aumento del riesgo derivado de un aumento en la comunicación, un aumento en la colaboración, un aumento en la información que tiene que ser compartida y un aumento de la Administración del Recurso Humano asociado al proyecto. Una lista de factores a considerar está en [7.2.1 Factores de Riesgo](#).

Para proyectos de medianos a grandes, puede tener sentido incluir tiempo y presupuesto para manejar los riesgos no conocidos, como parte del proceso de estimación. Esto tiene especial sentido para proyectos que tienen un buen número de eventos de riesgo. Si se hace un buen trabajo al evaluar los riesgos de forma periódica, se pueden detectar más riesgos por mitigar que no hayan sido incluidos en el presupuesto original. Hay alguna evidencia en la industria de que se puede añadir un 5% de contingencia al proyecto para manejar los riesgos que son desconocidos cuando el proyecto inicia. (El tiempo para mitigar y manejar los riesgos conocidos debe estar incluido en las estimaciones originales).

Sí los miembros del equipo están familiarizados con las circunstancias del proyecto, pueden tomar un rol activo en la identificación y evaluación de los riesgos del proyecto. La participación conjunta puede ayudar a identificar riesgos adicionales, a disponer acciones efectivas para manejarlos y crear consenso y compromiso para la ejecución.

Todos los proyectos tienen algún riesgo asociado y, los planes de riesgo vienen a algún costo. Se debe asegurar que el esfuerzo y costos asociados con el manejo del riesgo no excedan el costo que éste causara al proyecto si se

presenta. Para riesgos de alto nivel, este no será el caso. Sin embargo, si se están manejando riesgos de nivel medio a bajo, se deberá asegurar que los costos y beneficios tienen sentido para el proyecto.

El Administrador de Proyecto puede encontrar difícil el dedicar tiempo para evaluar y manejar los riesgos, dado que hay muchas cosas más importantes con que lidiar. Puede también ser difícil motivar a los clientes y al equipo de trabajo a lidiar con los riesgos. Sin embargo, una de las responsabilidades del Administrador del Proyecto es mantener cierta concentración en la gestión del riesgo, dado que es mucho más efectivo eliminar estos problemas potenciales de antemano, en lugar de tener que resolver las cuestiones cuando éstas ya se presentaron. De hecho, si no se está preparado para el manejo adecuado de riesgos de manera efectiva, se deberá estar preparado para actuar de las siguientes formas:

- Agregar un colchón injustificado a sus estimaciones para cubrir el costo y esfuerzo asociado a los riesgos no gestionados.
- Preparar de antemano a quien culpar si las cosas no van bien.
- Estar listo para pedir perdón aclarando que al estar enfocado en entregar resultados no hubo tiempo de prever eventos futuros.
- Explicar que el Administrador de Proyectos no es un adivino y que el futuro no puede ser visto de antemano.
- Actuar casual diciendo “el riesgo sucede” – No hay nada que se pueda hacer ante eso.
- Eliminar elementos del proyecto o de la infraestructura del equipo de trabajo usados para resolver problemas cuando éstos se presentan. Esto incluye eliminar pasos de gestión de calidad, pruebas, capacitación, comunicación, etc...

7.2.1 Factores de riesgo

Introducción

La siguiente lista de verificación puede ser usada para determinar si existen riesgos en un proyecto que no hayan sido considerados. Esta información debe ser usada sólo como una guía. Otros factores entrarán en juego para el proyecto también. Por ejemplo, una Administrador de Proyecto experimentado puede mitigar muchos riesgos asociados con proyectos de gran tamaño. También se debe recordar que, si el proyecto cae en la categoría de alto riesgo, esto no significa que no será un proyecto exitoso. Sólo significa que se debe integrar un plan de riesgo para el proyecto.

La siguiente tabla identifica características que pueden implicar riesgo, así como los criterios para saber si es de alto o bajo riesgo. Dependiendo de donde caen las características del proyecto, se podrá determinar si este es de alto, medio o bajo riesgo. (El nivel medio de riesgo cae entre los extremos). Este tipo de lista de verificación puede especialmente valioso si la organización

documenta sus propias características de riesgo y sus criterios y los difunde entre todos sus Administradores de Proyecto. Por ejemplo, Se puede encontrar que en la organización, un proyecto menor a 5000 horas de esfuerzo es considerado de bajo riesgo, mientras que uno de 20,000 horas o más es de alto riesgo.

** Encuentre mas factores, así como actividades de mitigación de riesgo, en la lista de verificación de factores de riesgo en la Biblioteca de Descarga para los Usuarios con Licencia. El resumen puede ser consultado en la Biblioteca de Descarga de Resúmenes (Lista de verificación con 200 factores de riesgo) **

Características	Riesgo Alto	Riesgo Bajo
Horas totales de esfuerzo.	Proyectos grandes 2500 horas.	Proyectos pequeños 250 horas.
Duración.	Mayor a 12 meses.	Menos de 3 meses.
Tamaño del equipo de trabajo.	Mas de 15 miembros.	Menos de 4 personas.
Número de clientes u organizaciones clientes.	Mas de tres.	Una.
Alcance del proyecto / Entregables.	Definidos pobremente.	Bien definidos.
Beneficios de Negocio.	No claros.	Bien definidos.
Conocimiento de negocio por parte del cliente y del equipo de trabajo.	Ni el equipo de trabajo ni el cliente tienen conocimientos sólidos del negocio.	Tanto el cliente como el equipo de trabajo tienen sólidos conocimientos del negocio.
Requerimientos	Muy complejos, difícil de ser definidos por el cliente	De fácil definición por parte del cliente
Dependencia con otros proyectos o equipos externos.	Dependencia con 3 proyectos o equipos externos.	No más de una dependencia con proyectos o bien con equipos externos.
Patrocinio del Proyecto	Desconocido (Ni siquiera debería iniciar el proyecto)	Identificado y entusiasta.
Compromiso del cliente	Desconocido o pasivo	Pasional, entusiasta
Cambios requeridos a procesos y estándares	Gran cantidad de cambios	Pocos cambios.
Estructuras organizacionales	Gran cantidad de cambios	Pocos cambios o bien no se requieren
Experiencia del Administrador de Proyecto	Poca experiencia en proyectos similares	Experiencia similar en múltiples proyectos
Localidad física del equipo de trabajo	El equipo está disperso en múltiples sitios	El equipo esta situado junto
Uso de una metodología normal	Proyecto grande / Métodos y procesos no formales.	Proyecto pequeño / Métodos estándares implementados y en uso
Tecnología	Tecnología nueva será usada para componentes críticos.	No se requiere tecnología nueva.
Tiempo de respuesta	Es crítico contra con tiempos de respuesta muy breves	El tiempo de respuesta normal es aceptable
Calidad de datos	La calidad de los datos es pobre	La calidad de los datos es aceptable
Sociedad con proveedores	No se ha trabajado con el proveedor anteriormente	Se tiene una buena relación con el proveedor.

7.3 Entregables

Entregables según la dimensión del proyecto

Tamaño	Información Necesaria
Pequeño	No hay entregables de gestión de riesgos para pequeños proyectos.
Mediano	<p>Entregable: Plan de Riesgo</p> <p>Factor de Riesgo: ¿Cuál es el factor de riesgo identificado?</p> <p>Impacto de riesgo en el proyecto: Identificar el impacto general al proyecto en términos de alto medio y bajo.</p> <p>Probabilidad de Riesgo : Determinar la probabilidad de que el evento de riesgo pueda ocurrir.</p> <p>Nivel de Riesgo : Una designación general de alto, medio y bajo, dependiendo del impacto al proyecto y de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.</p> <p>Plan de Riesgo: ¿Cuáles son las actividades a ser desarrolladas para manejar el riesgo y asegurar que este no ocurra?</p>
Grande	<p>Entregable: Plan de Riesgo</p> <p>Factor de Riesgo: ¿Cuál es el factor de riesgo identificado?</p> <p>Impacto de riesgo en el proyecto: Identificar el impacto general al proyecto en términos de alto medio y bajo.</p> <p>Probabilidad de Riesgo : Determinar la probabilidad de que el evento de riesgo pueda ocurrir.</p> <p>Nivel de Riesgo : Una designación general de alto, medio y bajo, dependiendo del impacto al proyecto y de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.</p> <p>Plan de Riesgo: ¿Cuáles son las actividades a ser desarrolladas para manejar el riesgo y asegurar que este no ocurra?</p> <p>Consecuencias: Documentar las consecuencias para el proyecto si el plan de riesgo falla y el riesgo ocurre. En ese punto, el riesgo se convertirá en problema y se tendrá que manejar mediante la gestión de incidencias.</p>

7.4 Actividades adicionales al plan de trabajo

Estas actividades son agregadas al plan de trabajo para dar seguimiento y manejar el riesgo. Se asume que el trabajo inicial de identificar riesgos fue finalizado durante el paso de Definición del Trabajo.

Tamaño	Información Necesaria
Pequeño	No hay actividades adicionales para proyectos pequeños.
Mediano	<p>Actividad: Agregar todas las actividades para integrar el plan de riesgo al plan de trabajo del proyecto. Esfuerzo: Abierto Comentarios: Después del paso de Definición del Proyecto, es necesario agregar las actividades al plan de trabajo, considerando fechas de inicio y término y la asignación de recursos a todas las actividades.</p> <p>Actividad: Revisar el estado del Plan de Riesgo. Esfuerzo: 1 – 2 Horas Comentarios: Semanal o quincenalmente. Siempre ejecutado por el Administrador del Proyecto. Use este tiempo para asegurar que se está avanzando de acuerdo al plan en todos los Planes de Riesgo y que se están manejando exitosamente los riesgos futuros.</p> <p>Actividad: Evalué el entorno del proyecto para detectar nuevos riesgos. Esfuerzo: 1 Hora Comentarios: Mensualmente. Tomar el tiempo para dar un paso hacia atrás y evaluar hacia donde va el proyecto, para determinar si hay nuevos riesgos que deban ser gestionados.</p>