



ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE RIESGO

Fernando Acebes

fernando.acebes@uva.es

Dpto. de Organización de Empresas y C.I.M

Índice:

Gestión de Riesgos según:

- PM²



- ISO 31000



- Prince2



- IPMA (ICB)



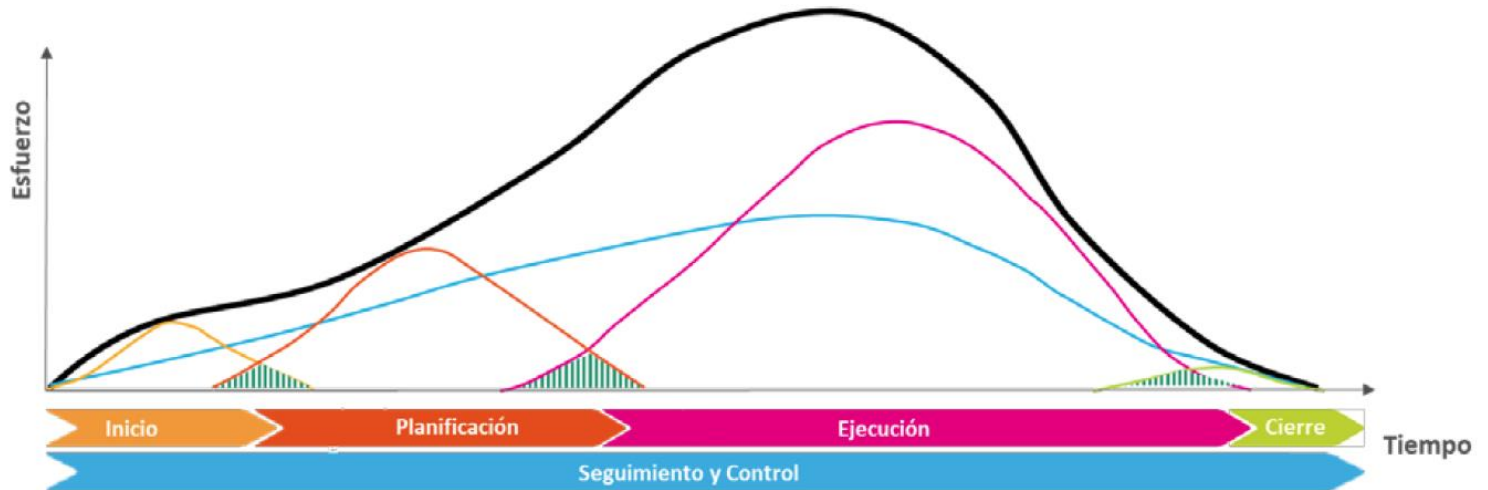
PM² - Project Management Methodology



Open Project Management
Methodology



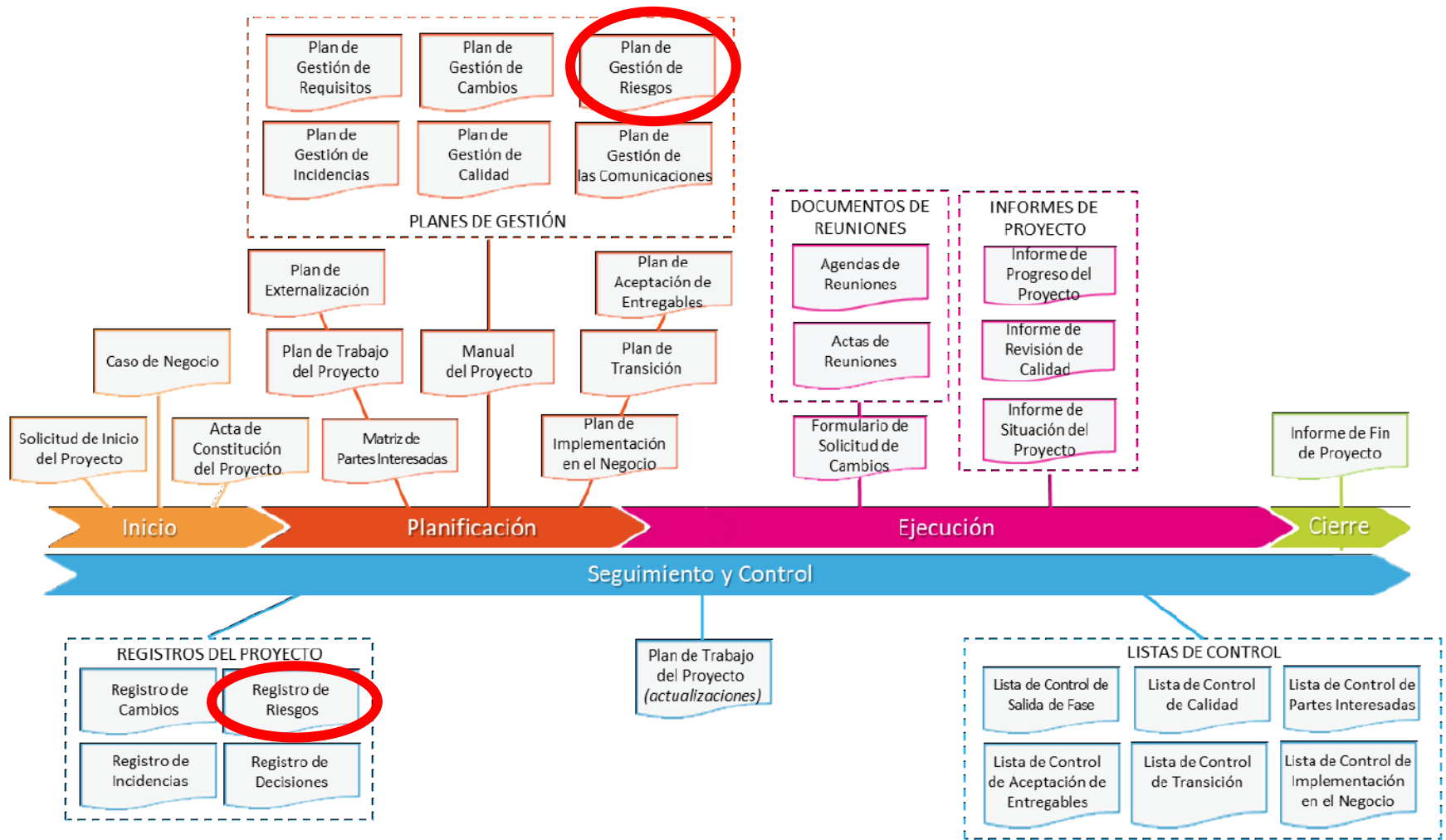
PM² - Project Management Methodology



Fases del Pyto	Descripción
1. Iniciación	Defina los resultados deseados, cree un Caso de Negocio, defina el alcance del proyecto y comience con buen pie.
2. Planificación	Asignar el Equipo Central del Proyecto, elaborar el alcance del proyecto y planificar el trabajo.
3. Ejecución	Coordinar la ejecución de los planes del proyecto. El equipo produce los resultados del proyecto.
4. Cierre	Coordinar la aceptación formal del proyecto, informar sobre el desempeño del proyecto, capturar las lecciones aprendidas y las recomendaciones posteriores al proyecto, y cerrar administrativamente el proyecto.

Monitorización y Control: A lo largo de la duración del proyecto, supervisar y controlar todos los trabajos del proyecto y las actividades de gestión. Supervisar las variables del proyecto, medir el progreso, gestionar los cambios, abordar los riesgos y problemas e identificar las acciones correctivas de acuerdo con las necesidades del proyecto.

PM² - Project Management Methodology



Inicio	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Solicitud de Inicio del Proyecto	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Caso de Negocio	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Acta de Constitución del Proyecto	I	A	C	S	C	S	R	C
Planificación	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de Planificación	I	A	C	S	C	C	R	C
Manual del Proyecto	I	I	A	S	C	I	R	C
Matriz de Partes Interesadas del Proyecto	I	I	A	S	C	I	R	C
Plan de Trabajo del Proyecto	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan de Externalización	A	C	C	C	I	S	R	I
Plan de Aceptación de Entregables	I	A	C	S	I	C	R	C
Plan de Transición	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan de Implementación en el Negocio	I	I	A	R	C	I	S	I
Planes de Gestión								
Plan de Gestión de Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S
Plan de Gestión de Cambios	I	I	A	C	I	I	R	I
Plan de Gestión de Riesgos	I	C	A	C	I	I	R	I
Plan de Gestión de Incidencias	I	I	A	C	C	I	R	C
Plan de Gestión de Calidad	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan de Gestión de las Comunicaciones	I	I	A	S	C	I	R	C
Ejecución	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de Ejecución	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Coordinación del Proyecto	I	I	A	S	I	I	R	I
Control de Calidad	I	I	I	S	C	I	A	R
Informes del Proyecto	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribución de la Información	I	I	A	C	I	I	R	C
Seguimiento y Control	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Seguimiento del Progreso del Proyecto	I	I	A	C	C	I	R	C
Control del Cronograma	I	I	A	C	C	I	R	C
Control de los Costes	I	I	A	C	C	I	R	C
Gestión de las Partes Interesadas	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Gestión de los Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S
Gestión de los Cambios del Proyecto	I	C	A	S	I	I	R	C
Gestión de los Riesgos	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Gestión de las Incidencias y Decisiones	I	I	A	S	C	I	R	C
Gestión de la Calidad	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Gestión de la Aceptación de Entregables	I	I	A	S	C	C	R	C
Gestión de la Implementación en el Negocio	I	I	A	R	C	I	S	I
Gestión de la Transición	I	A	C	C	C	C	R	C
Gestión de la Externalización	A	C	C	C	I	S	R	I
Cierre	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Revisión de Fin de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	C
Informe de Fin de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	C
Cierre Administrativo	I	C	A	C	I	C	R	I

OGP (Órgano de Gobernanza Pertinente)

CDP (Comité de Dirección del Proyecto)

PP (Propietario del Proyecto)

RN (Responsable de Negocio)

GIN (Grupo de Implementación en el Negocio)

PS (Proveedor de Soluciones)

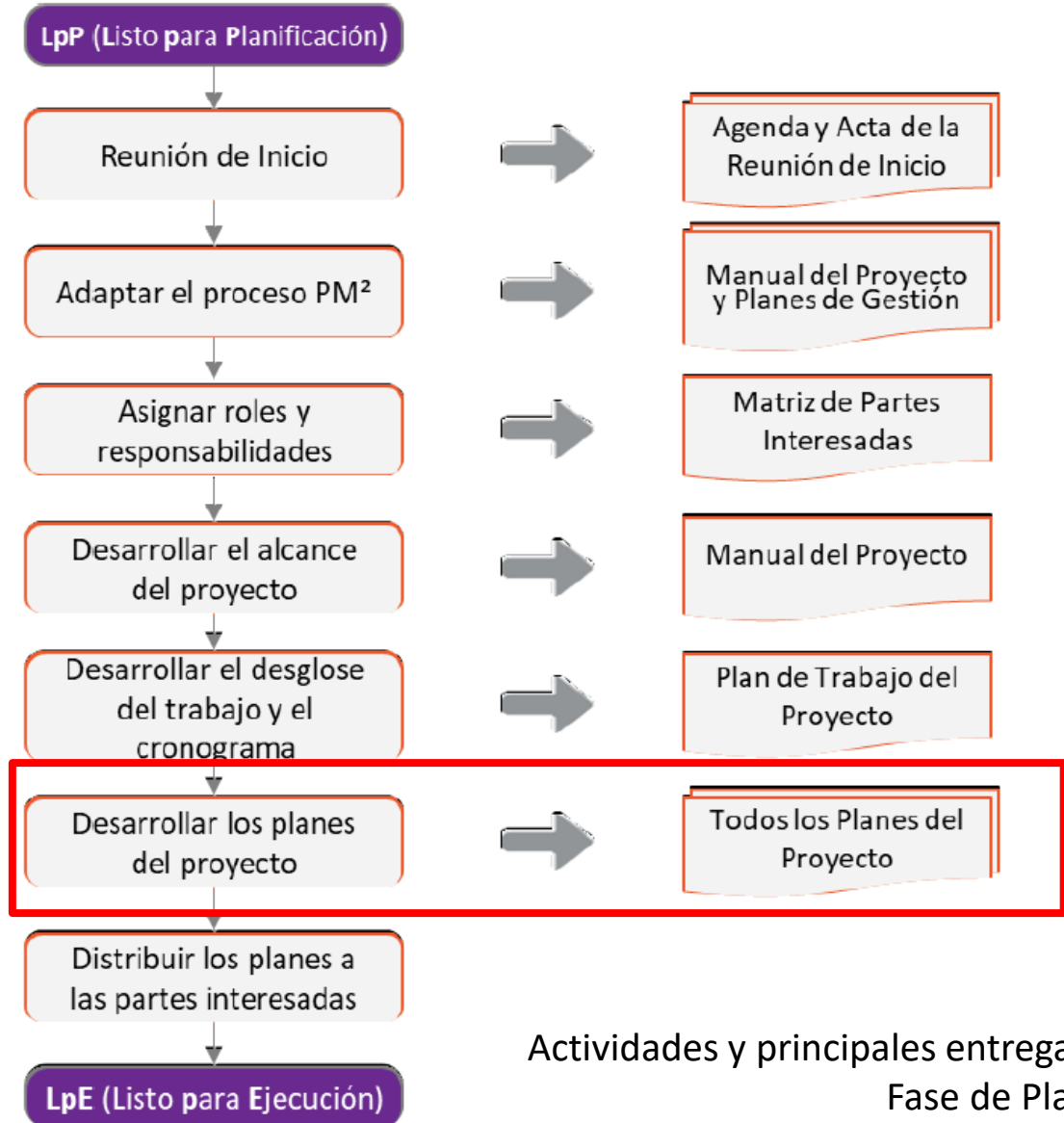
DP (Director de Proyecto)

ECP (Equipo Central del Proyecto)

RAM (RASCI): Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado

PM² - Project Management Methodology

Fase de Planificación



PM² - Project Management Methodology

PM² proporciona varios planes de gestión de proyectos que definen los procesos clave de gestión de proyectos que deben utilizarse. Estos son los:

1. Plan de gestión de necesidades
2. Plan de Gestión del Cambio del Proyecto
3. Plan de Gestión de Riesgos
4. Plan de Gestión de Calidad
5. Plan de Manejo de Problemas
6. Plan de gestión de las comunicaciones



PM² define un conjunto de planes de proyecto recomendados que pueden utilizarse para cualquier tipo de proyecto. Deberán adaptarse a cada tipo de proyecto, ya que depende del tipo de proyecto, tamaño y complejidad, del contexto y entorno de la gestión del proyecto, y de la experiencia y competencias del equipo del proyecto.

PM² - Project Management Methodology

Seguimiento y Control



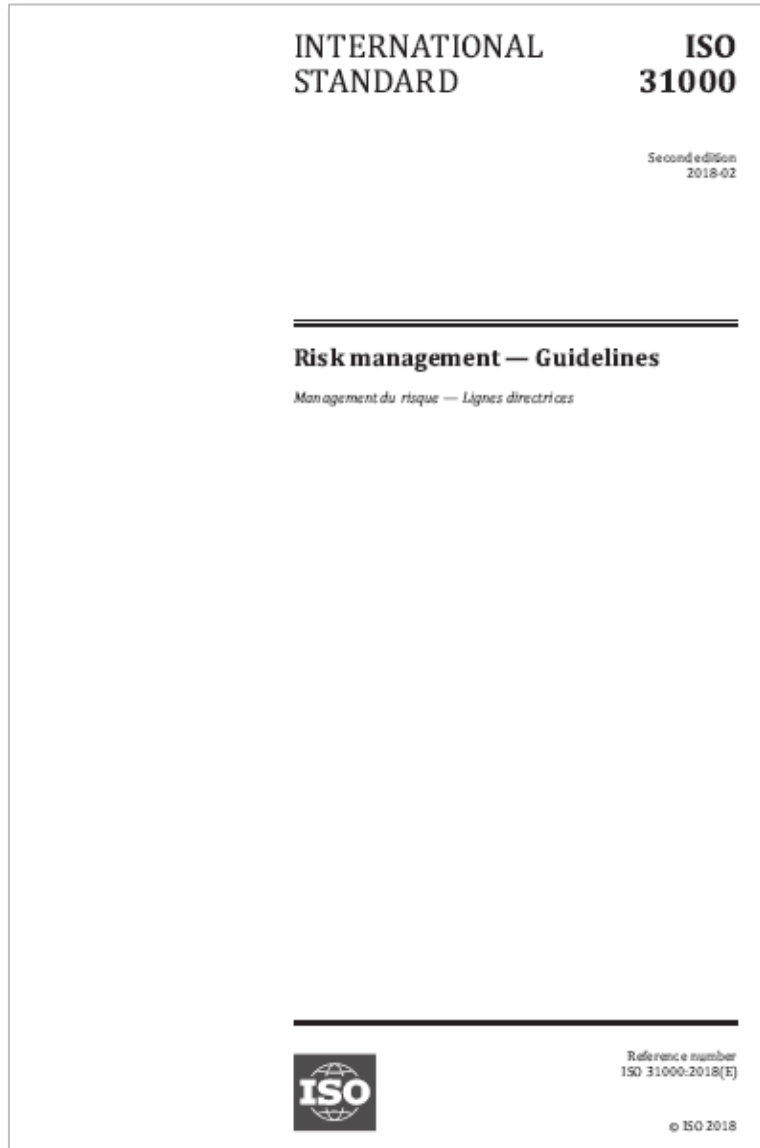
PM² - Project Management Methodology

Seguimiento y Control



ISO 31000:2018

Risk management – Guidelines



ISO 31000:2018

Risk management – Guidelines

Riesgo: “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”

- Un **efecto** es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.
- Los **objetivos** pueden tener diferentes aspectos y categorías, y se pueden aplicar a diferentes niveles.
- Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de *fuentes de riesgo, eventos* potenciales, sus *consecuencias* y sus *probabilidades*.

ISO 31000:2018

Risk management – Guidelines

Principios

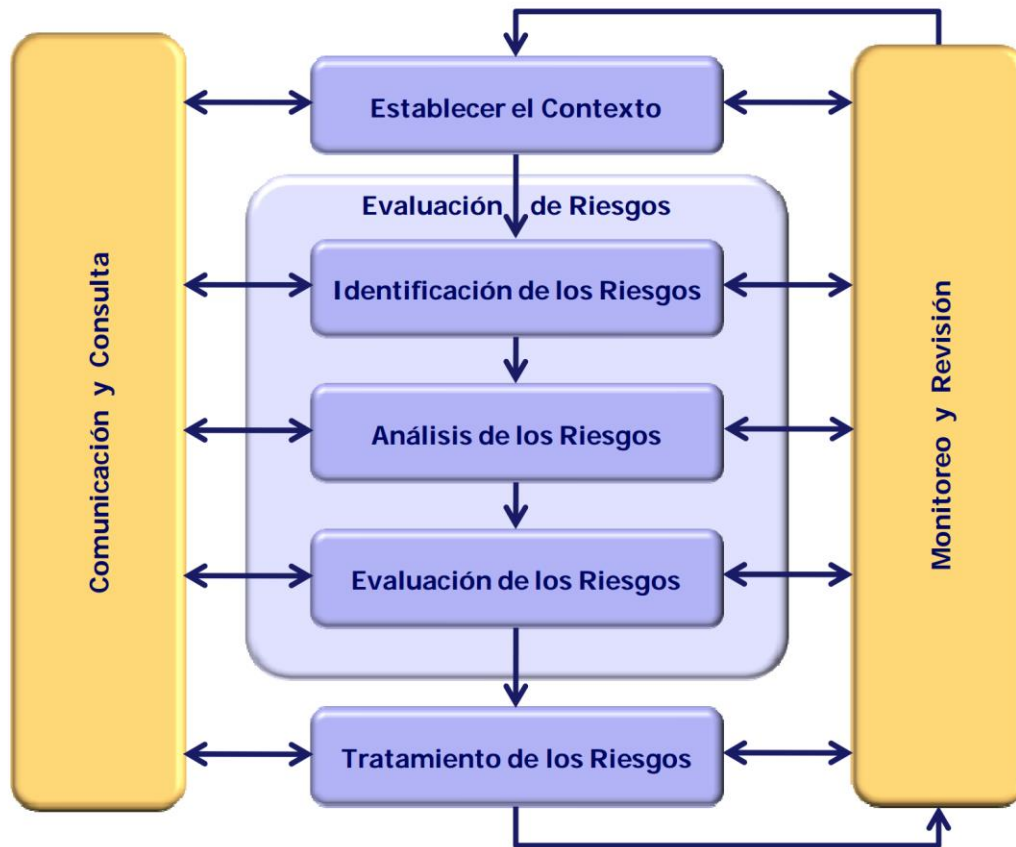


El propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor. Mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos.

ISO 31000:2018

Risk management – Guidelines

Proceso



El proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo

PRINCE2



PRINCE2

¿Qué es un riesgo?

Un riesgo es un evento o conjunto de eventos incierto(s) que, si tuviera(n) lugar, tendría(n) un impacto en el logro de los objetivos.

Consiste en una combinación de la probabilidad de que ocurra una amenaza u oportunidad percibida y la magnitud de su impacto sobre los objetivos

¿Qué está en riesgo?

En el contexto de un proyecto, son los **objetivos del proyecto** lo que está en riesgo.

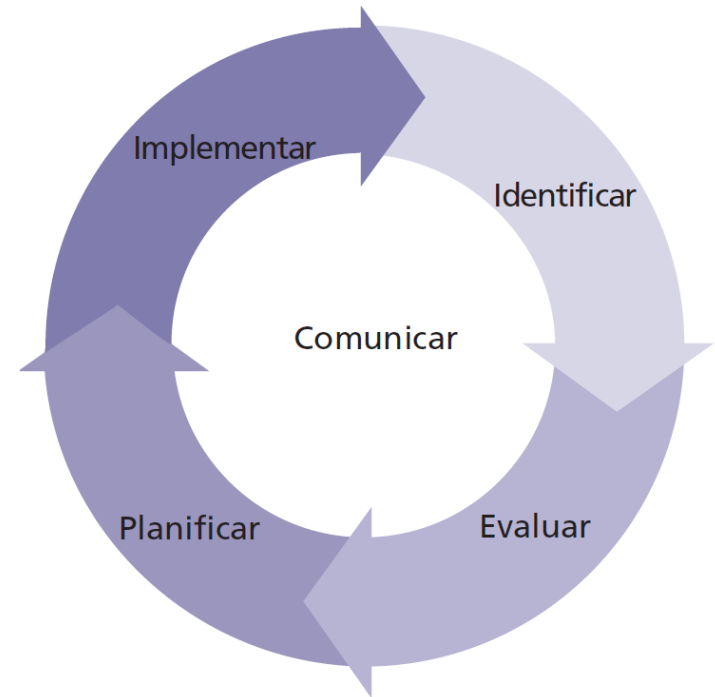
Estos incluirán completar el proyecto cumpliendo con una serie de metas, y esto incluye las seis variables de desempeño: **tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgo**.

PRINCE2

Procedimiento de gestión del riesgo

PRINCE2 recomienda un procedimiento de gestión del riesgo que incluya los cinco pasos siguientes:

- Identificar (contexto y riesgos)
- Evaluar (estimar y valorar)
- Planificar
- Implementar
- Comunicar.



Los primeros cuatro pasos son consecutivos, mientras que el paso de “Comunicar” va en paralelo a los demás, porque la información resultante de cualquiera de los otros pasos podría tener que ser comunicada antes de terminarse todo el proceso

IPMA (ICB)

PRÁCTICA: 4.5.11. ELEMENTO DE COMPETENCIA RIESGO Y OPORTUNIDAD

NOMBRE	SABER CONOCER: (CONOCIMIENTOS)	SABER HACER: (HABILIDADES)	SABER SER: (ACTITUDES)
Riesgo y oportunidad	Estrategias para gestionar riesgos y oportunidades. Planes de contingencia y planes alternativos. Valor monetario esperado. Análisis DAFO. Herramientas y técnicas de evaluación cualitativa y cuantitativa de riesgos. Probabilidad, impacto y proximidad de riesgos y oportunidades. Planificación de escenarios. Fuentes de riesgos y oportunidades.	Uso de técnicas de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades, para desarrollar planes de respuestas. Implementando, supervisando y controlando en el proceso estrategias y planes de gestión de riesgos y oportunidades. Apoyándose en el uso del método de análisis de Monte Carlo y árboles de decisión como Ishikawa.	Enfocado/a Estratégico/a Eficaz Sistémico/a Objetivo/a Metódico/a Especialista Analítico/a Planificador/a Anticipado/a
DEFINICIÓN	EVIDENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO DE LA COMPETENCIA		RELACIÓN
Identificación, evaluación, planificación de la respuesta en implementación y control de riesgos y oportunidades.	Desarrolla e implementa un sistema de gestión de riesgos. Identifica riesgos y oportunidades. Evalúa la probabilidad e impacto de los riesgos y oportunidades. Selecciona estrategias e implementa planes de respuesta para abordar riesgos y oportunidades. Evalúa y hace seguimiento a riesgos, oportunidades y a las respuestas implementadas.		Todos los elementos de competencias de Práctica. Perspectiva: Gobernanza, estructuras y proceso. Cumplimiento, estándares y regulaciones Estrategia/ Poder e interés Personas: Liderazgo, Ingenio Conflicto y crisis
PROPÓSITO	EVIDENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO DE LA COMPETENCIA		RELACIÓN
Comprende y maneja eficazmente los riesgos y oportunidades; incluyendo respuestas y estrategias.			
APLICACIÓN	EVIDENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO DE LA COMPETENCIA		RELACIÓN
Fase inicio ☐ Fase planificación ☒ Fase ejecución ☒ Fase cierre ☐			

Comparativa

Equivalencias entre los enfoques con relación a Gestión de Riesgos en los proyectos.

PMI (PMBok)	IPMA (ICB)	PRINCE2		APM (APMBok)	ISO 21500	ISO 31000
Planificar la Gestión de Riesgos	Desarrollar e implementar un marco de Gestión de Riesgos	Estrategia*		Iniciar	**	Establecimiento del Contexto
Identificar los Riesgos	Identificar Riesgos y Oportunidades	Identificar	Identificar Contexto Identificar Riesgos	Identificar	Identificar los Riesgos	Identificación del Riesgo
Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos y las oportunidades	Valorar (Assess)	Estimar	Evaluar	Evaluar los Riesgos	Análisis del Riesgo***
Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos			Evaluar			Evaluación del Riesgo***
Planificar la Respuesta a los Riesgos	Seleccionar estrategias e implementar planes de respuesta para abordar riesgos y oportunidades	Planificar		Desarrollar los Planes de Respuesta	Tratar los Riesgos	Tratamiento del Riesgo
Implementar la Respuesta a los Riesgos		Implementar		Implementar las Respuestas		
Monitorear los Riesgos	Evaluar y monitorear riesgos, oportunidades y respuestas implementadas			Controlar el Proceso	Controlar los Riesgos	Seguimiento y Control

Comunicar

Comunicación y Consulta

Comparativa

Fases o procesos de la gestión de riesgos de los distintos enfoques

Enfoque	PRINCE2	PM ²	PRAM	PMBok	ICB	ISO 31000:2018
	Método	Metodología	Metodología	Estándar	Estándar	Estándar
Gestión de Riesgos	Temática	Proceso	Proceso	Grupo de Proceso	Competencia de "Práctica"	Proceso
Fases o procesos de la Gestión de Riesgos	1. Identificar los riesgos 1.1. Identificar el contexto 1.2. Identificar los riesgos 2. Evaluar los riesgos 2.1. Estimación del riesgo 2.2. Evaluación del riesgo 3. Planificar la respuesta a los riesgos 4. Implementar respuesta a los riesgos 5. Comunicar	1. Identificar los riesgos 2. Evaluar riesgos 3. Desarrollar respuesta a los riesgos 4. Control de los riesgos	1. Iniciar 1.1. Definir Proyecto 1.2. Enfoque del Proceso de Gestión de Riesgos 2. Identificar 3. Evaluar 3.1. Estructura 3.2. Propiedad 3.3. Estimación 3.4. Evaluación 4. Planear respuestas 4.1. Planear Respuestas a Eventos Riesgo 4.2. Planear Respuestas a Riesgos del Proyecto 5. Implementar Respuestas 6. Gestionar Proceso	1. Planificar la gestión de los riesgos 2. Identificar los riesgos 3. Análisis cualitativo de los riesgos 4. Análisis cuantitativo de los riesgos 5. Planificar la respuesta a los riesgos 6. Implementar la respuesta a los riesgos 7. Monitorear	1. Marco de gestión de riesgos 2. Identificar oportunidades y amenazas 3. Evaluar riesgos 4. Seleccionar la respuesta a los riesgos 5. Controlar	1. Comunicación y consulta 2. Alcance, contexto, criterios 3. Evaluación del riesgo 3.1. Identificación del riesgo 3.2. Análisis del riesgo 3.3. Valoración del riesgo 4. Tratamiento del riesgo 5. Seguimiento y revisión 6. Registro e informe

Comparativa

Fase de Planificación/Inicio del Proceso de Gestión de Riesgos

	PRINCE2	PM ²	PRAM	PMBok	ICB	ISO 31000 e ISO 31010
Fases o procesos de la Gestión de Riesgos	1. Identificar los riesgos 1.1. Identificar el contexto	-	1. Iniciar 1.1. Definir Proyecto 1.2. Enfoque del Proceso de Gestión de Riesgos	1. Planificar la gestión de los riesgos	ICC1. Marco de gestión de riesgos	1. Comunicación y consulta 2. Alcance, contexto, criterios

Fases de la identificación de los riesgos

	PRINCE2	PM ²	PRAM	PMBok	ICB	ISO 31000 e ISO 31010
Fases o procesos de la Gestión de Riesgos	1. Identificar los riesgos 1.1. Identificar el contexto 1.2. Identificar los riesgos	1. Identificar los riesgos	2. Identificar	2. Identificar los riesgos	ICC2. Identificar oportunidades y amenazas	3.1. Identificación del riesgo

Comparativa

Fases de la evaluación de riesgos

	PRINCE2	PM ²	PRAM	PMBok	ICB	ISO 31000 e ISO 31010
Fases o procesos de la Gestión de Riesgos	2. Evaluar los riesgos 2.1. Estimación del riesgo 2.2. Evaluación del riesgo	2. Evaluar riesgos	3. Evaluar 3.1. Estructura 3.2. Propiedad 3.3. Estimación 3.4. Evaluación	3. Análisis cualitativo de los riesgos 4. Análisis cuantitativo de los riesgos	ICC3. Evaluar riesgos	3.2. Análisis del riesgo

Fases de la planificación de respuesta a los riesgos

	PRINCE2	PM ²	PRAM	PMBok	ICB	ISO 31000 e ISO 31010
Fases o procesos de la Gestión de Riesgos	3. Planificar la respuesta a los riesgos 4. Implementar respuesta a los riesgos	3. Desarrollar respuesta a los riesgos	4. Planear respuestas 4.1. Planear Respuestas a Eventos Riesgo 4.2. Planear Respuestas a Riesgos del Proyecto 5. Implementar Respuestas	5. Planificar la respuesta a los riesgos 6. Implementar la respuesta a los riesgos	ICC4: Seleccionar la respuesta a los riesgos	3.3. Valoración del riesgo 4. Tratamiento del riesgo

Comparativa

Fases seguimiento y control de los riesgos

	PRINCE2	PM ²	PRAM	PMBok	ICB	ISO 31000 e ISO 31010
Fases o procesos de la Gestión de Riesgos	5. Comunicar	4. Control de los riesgos	6. Gestionar Proceso	7. Monitorear	ICC5. Controlar	5. Seguimiento y revisión 6. Registro e informe

Resumen

Aspecto	PMBok (6ª y 7ª Ed.)	PM2	PRINCE2	ISO 31000
Enfoque General	- Basado en procesos (6ª ed.). - Basado en principios (7ª ed.). - Integra gestión de riesgos en todo el ciclo de vida del proyecto.	- Basado en fases del proyecto y procesos. - Aplica la gestión de riesgos de forma integral.	- Basado en principios y temas. - Gestión del riesgo como uno de los temas clave para el éxito del proyecto.	- Estándar de alto nivel para gestionar riesgos en cualquier contexto organizacional, no solo en proyectos.
Estructura de la Gestión del Riesgo	- PMBok 6ª Edición: 7 procesos claros para la gestión de riesgos. - PMBok 7ª Edición: Gestiona riesgos a través de principios y dominios, sin procesos rígidos.	- Gestión de riesgos a lo largo de 4 fases: inicio, planificación, ejecución y cierre. - Proceso de gestión de riesgos con roles claros.	- Parte del tema Riesgo, el cual se estructura en varios pasos: identificar, evaluar, planificar respuestas, implementar respuestas, y monitorear riesgos.	- Enfoque estructurado en 5 pasos: Establecer el contexto, Identificar riesgos, Evaluar riesgos, Tratar riesgos, Monitorear y revisar.
Documentación Clave	- Registro de Riesgos detallado como herramienta principal. - Matriz de Probabilidad-Impacto común para priorizar riesgos.	- Registro de Riesgos utilizado en todas las fases del proyecto. - Define roles como el Responsable del Riesgo para gestionar riesgos.	- Registro de Riesgos y Plan de Gestión de Riesgos. - Escalado de riesgos como parte del control continuo.	- Plan de Gestión de Riesgos y Registro de Riesgos. - Enfoque en la documentación y monitoreo continuo del riesgo.
Enfoque en la Identificación de Riesgos	- PMBok 6ª Edición: Procesos claros para la identificación de riesgos. - PMBok 7ª Edición: Más flexible, enfocado en principios.	- Fases formales de identificación de riesgos durante la planificación y ejecución del proyecto.	- La identificación de riesgos es continua y se ajusta a cada fase del proyecto.	- Enfoque amplio: identifica riesgos internos y externos. - Enfocado en riesgos estratégicos, operativos y de contexto.

Resumen

Aspecto	PMBok (6ª y 7ª Ed.)	PM2	PRINCE2	ISO 31000
Evaluación y Análisis de Riesgos	- Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos en la 6ª ed. - Enfoque flexible y adaptativo en la 7ª ed.	- Evaluación del impacto y probabilidad de riesgos. - Se utiliza el análisis cualitativo como método principal.	- Evaluación formal basada en probabilidad e impacto. - Permite también el análisis cuantitativo.	- Enfoque estructurado para evaluar riesgos mediante impacto, probabilidad y niveles de tolerancia. - Considera riesgos estratégicos y operacionales.
Monitoreo y Control de Riesgos	- Monitoreo continuo de riesgos. - 7ª edición más adaptable y flexible en la gestión del cambio.	- Proceso formal para monitorear y actualizar el Registro de Riesgos en cada fase.	- Monitoreo continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. - Enfocado en asegurar que los riesgos se gestionen adecuadamente.	- Monitoreo estructurado como parte del ciclo de vida del riesgo. - Revisión continua y ajuste de respuestas a los riesgos.
Gestión de Respuestas a los Riesgos	- PMBok 6ª Edición: Planificar e implementar respuestas a los riesgos de manera estructurada. - PMBok 7ª Edición: Enfoque flexible en la implementación de respuestas.	- Se planifican respuestas a los riesgos en fases tempranas. - Uso de estrategias de mitigación o aceptación según el contexto.	- Parte del tema Riesgo donde se definen estrategias de respuesta (evitar, transferir, mitigar, aceptar).	- Planes de tratamiento detallados que definen cómo se abordarán los riesgos.
Flexibilidad y Adaptabilidad	- PMBok 7ª Edición altamente flexible. - Adaptación a diferentes entornos (predictivo, ágil, híbrido).	- Flexible en la implementación en proyectos de distintos tamaños. - Marco adaptativo dentro de sus fases formales.	- Enfocado en la adaptación continua, pero sigue principios y temas establecidos.	- Enfoque adaptable a cualquier contexto organizacional y tipo de proyecto, no limitado a proyectos específicos.

