

---

# 1. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

## 1.1 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

La definición de cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un Proyecto, se lleva a cabo mediante el proceso Planificar la Gestión de Riesgos.

Una planificación cuidadosa y explícita mejoran las posibilidades de éxito de los demás procesos de la Gestión de Riesgos del Proyecto. Consiste en decidir cómo abordar y llevar a cabo todas las actividades de Gestión de los Riesgos de un Proyecto. De esta manera, la planificación es importante para garantizar que el nivel, el tipo y la visibilidad de la Gestión de Riesgos estén de acuerdo con la importancia del Proyecto. Durante este proceso, es interesante plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes serán los responsables de identificar los riesgos?
- ¿En qué momento y cómo llevaremos a cabo la identificación de riesgos?
- ¿Qué escala utilizaremos para el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos?
- ¿Cómo priorizaremos los riesgos?
- ¿Es necesario Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos? ¿Qué herramientas utilizaremos?
- ¿Qué estrategia adoptaremos para cada riesgo?
- ¿Cada cuánto tiempo realizaremos el control y seguimiento de riesgos?

## 1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

### Riesgos en la ejecución del proyecto RP

- RP01 Falta de especificación y poca precisión en los requerimientos del proyecto.
- RP02 Presentación del proyecto no es clara y genera dudas a los interesados.
- RP03 El Mock-up de la página web no cumple con las especificaciones y es poco intuitivo.
- RP04 EL buzón de sugerencias no está disponible el día definido.
- RP05 Presupuesto del proyecto reducido o denegado.
- RP06 No encontrar el número de patrocinadores deseados.
- RP07 Patrocinadores no aportan lo suficiente.
- RP08 Retraso en la definición de los premios.
- RP09 No se encuentran voluntarios para el jurado.

- 
- RP10 Gente no seleccionada puede boicotear el proyecto.
  - RP11 Jornada informativa del proyecto poco exitosa dentro de la empresa.
  - RP12 Los colaboradores no aportan ideas en el plazo definido.
  - RP13 Poca unanimidad en la ponderación de las ideas, esto hace retrasar el proyecto.
  - RP14 Dificultad de valorar las diversas ideas de los colaboradores según las ponderaciones definidas.
  - RP15 Poca flexibilidad del comité para la presentación de las 3 ideas finales.
  - RP16 Demasiados cambios no esperados a lo largo del proyecto.
  - RP17 Mala definición del tiempo de ejecución del proyecto.
  - RP18 Mala definición del presupuesto.
  - RP19 Mala comunicación entre los miembros del equipo.
  - RP20 Mala gestión por parte del PM del proyecto.

#### **Riesgos en la respuesta de los interesados (RI)**

- RI01 Las aportaciones de los interesados en el inicio del proyecto no están en la línea de los valores de este proyecto.
- RI02 Colaboradores no entienden como se ha seleccionado la idea ganadora (no están de acuerdo).
- RI03 Mala elección de externo para mock-up.
- RI04 Mala elección de externo para anuncio.
- RI05 Mala elección de externo para stand.
- RI06 Los premios no son del agrado de los colaboradores.
- RI07 Gala de premios con poca participación de colaboradores.

#### **Otros riesgos (RO)**

- RO1 Crisis en el sector de la construcción.
- RO2 Cambio de accionistas de la empresa.

### 1.3 REALIZAR EL ANALISIS CUALITATIVO

Para la valoración de los riesgos, se realiza un análisis cualitativo de los riesgos mencionados según probabilidad de ocurrencia e impacto, que permitirá obtener un orden de prioridades.

El nivel de riesgo viene definido como el nivel de probabilidad multiplicado por el nivel estimado de impacto sobre el proyecto.

Los valores de probabilidad e impacto son los siguientes:

Probabilidad	Valor
Muy alta	5
Alta	4
Media	3
Baja	2
Muy baja	1

Impacto	Valor
Muy alto	10
Alto	5
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Matriz de riesgo; [nivel de riesgo = Probabilidad \* Impacto]

		IMPACTO				
		1	2	3	5	10
P R O B A B I L I D A D	1	1	2	3	5	10
	2	2	4	6	10	20
	3	3	6	9	15	30
	4	4	8	12	20	40
	5	5	10	15	25	50

Las estrategias a seguir en cada caso según el valor del riesgo (R), se describen a continuación:

Valores	Prioridad	Estrategia	Descripción
1 y 2	Muy baja	Aceptar	No hacer nada
3 y 4	Baja	Aceptar	Dejar por escrito qué se hará cuando ocurra ese riesgo
5 y 10	Media	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto
11 y 24	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero
25 y 50	Muy alta	Evitar	No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el valor de riesgo

En la siguiente tabla se realiza el análisis cualitativo de los diferentes riesgos identificados.

	Id	Descripción riesgo	Probabilidad [1-5]	Impacto [1-10]	Prioridad [PxI]	Estrategia
<b>RIESGOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO (RP)</b>	RP01	Falta de especificación y poca precisión en los requerimientos del proyecto.	1	5	5	Mitigar
	RP02	Presentación del proyecto no es clara y genera dudas a los interesados.	1	10	10	Mitigar
	RP03	El Mock-up de la página web no cumple con las especificaciones y es poco intuitivo.	2	3	6	Mitigar
	RP04	EL buzón de sugerencias no está disponible el día definido.	1	5	5	Mitigar
	RP05	Presupuesto del proyecto reducido o denegado.	3	10	30	Evitar
	RP06	No encontrar el número de patrocinadores deseados.	2	3	6	Mitigar
	RP07	Patrocinadores no aportan lo suficiente.	1	1	1	Aceptar
	RP08	Retraso en la definición de los premios.	2	5	10	Mitigar
	RP09	No se encuentran voluntarios para el jurado.	3	10	30	Evitar
	RP10	Gente no seleccionada puede boicotear el proyecto.	2	5	10	Mitigar



	RP11	Jornada informativa del proyecto poco exitosa dentro de la empresa.	4	10	40	Evitar
	RP12	Los colaboradores no aportan ideas en el plazo definido.	1	10	10	Mitigar
	RP13	Poca unanimidad en la ponderación de las ideas, esto hace retrasar el proyecto.	1	1	1	Aceptar
	RP14	Dificultad de valorar las diversas ideas de los colaboradores según las ponderaciones definidas.	1	2	2	Aceptar
	RP15	Poca flexibilidad del comité para la presentación de las 3 ideas finales.	1	5	5	Evitar
	RP16	Demasiados cambios no esperados a lo largo del proyecto.	3	5	15	Transferir
	RP17	Mala definición del tiempo de ejecución del proyecto.	3	10	30	Evitar
	RP18	Mala definición del presupuesto.	4	5	20	Transferir
	RP19	Mala comunicación entre los miembros del equipo.	1	5	5	Mitigar
	RP20	Mala gestión por parte del PM del proyecto.	2	10	20	Transferir
<b>RIESGOS EN LA RESPUESTA DE LOS INTERESADOS (RI)</b>	RI01	Las aportaciones de los interesados en el inicio del proyecto no están en la línea de los valores de este proyecto.	2	2	4	Aceptar
	RI02	Colaboradores no entienden como se ha seleccionado la idea ganadora (no están de acuerdo).	2	3	6	Mitigar
	RI03	Mala elección de externo para mock-up.	2	5	10	Evitar
	RI04	Mala elección de externo para anuncio.	1	2	2	Evitar
	RI05	Mala elección de externo para stand.	2	3	6	Mitigar
	RI06	Los premios no son del agrado de los colaboradores.	2	2	4	Aceptar
	RI07	Gala de premios con poca participación de colaboradores.	1	10	10	Mitigar

Otros riesgos (RO)	RO1	Crisis en el sector de la construcción.	1	10	10	Mitigar
	RO2	Cambio de accionistas de la empresa.	1	5	5	Mitigar

#### 1.4 REALIZAR EL ANALISIS CUANTITATIVO

ID	Nombre del paquete de trabajo	Coste		
		Mínimo	Más probable	Máximo
1.1.1	Memoria descriptiva	126,00 €	140,00 €	280,00 €
1.2.1	Selección de materia y datos	63,00 €	70,00 €	140,00 €
1.2.2	Preparación de transparencias	31,50 €	35,00 €	35,00 €
1.2.3	Validación de las transparencias	15,75 €	17,50 €	35,00 €
1.3.1	Ensayo de la presentación	63,00 €	70,00 €	70,00 €
1.3.2	Validación de la presentación	31,50 €	35,00 €	35,00 €
1.3.3	Ejecución de la presentación	94,50 €	105,00 €	315,00 €
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	378,00 €	420,00 €	1.260,00 €
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	63,00 €	70,00 €	210,00 €
3	Definición presupuesto	94,50 €	105,00 €	210,00 €
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	94,50 €	105,00 €	105,00 €
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	63,00 €	70,00 €	70,00 €
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	47,25 €	52,50 €	52,50 €
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	189,00 €	210,00 €	630,00 €
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	31,50 €	35,00 €	70,00 €
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	23,63 €	26,25 €	26,25 €
5.2.1	Escoger Slogan (pe "la satisfacción de ganar")	63,00 €	70,00 €	140,00 €
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	1.008,00 €	1.120,00 €	4.480,00 €
5.2.3	Realización de la jornada informativa	504,00 €	560,00 €	1.120,00 €
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	126,00 €	140,00 €	140,00 €
5.3.2	Definir puntos de control	15,75 €	17,50 €	17,50 €
5.4	Periodo de entrega de ideas	157,50 €	175,00 €	3.675,00 €
6.3	Recopilación de ideas	63,00 €	70,00 €	140,00 €
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	94,50 €	105,00 €	210,00 €
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	47,25 €	52,50 €	105,00 €
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	63,00 €	70,00 €	210,00 €
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	63,00 €	70,00 €	140,00 €
7.2	Selección de las 3 mejores ideas	283,50 €	315,00 €	1.260,00 €

7.3.1	Preparación de la exposición	31,50 €	35,00 €	35,00 €
7.3.2	Ejecución de la exposición	157,50 €	175,00 €	350,00 €
7.4.1	Adecuación criterios para selección	63,00 €	70,00 €	140,00 €
7.4.2	Aplicación criterios	126,00 €	140,00 €	140,00 €
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	945,00 €	1.050,00 €	3.150,00 €
7.4.4	Definición idea ganadora	315,00 €	350,00 €	350,00 €
7.5.1	Preparación presentación	126,00 €	140,00 €	140,00 €
7.5.2	Aprobación presentación	63,00 €	70,00 €	70,00 €
7.6.1	Definición ubicación y fecha	15,75 €	17,50 €	35,00 €
7.6.2	Gala de entrega de premios	3.150,00 €	3.500,00 €	7.000,00 €
8.1	Negociación con los stakeholders	189,00 €	210,00 €	420,00 €
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	63,00 €	70,00 €	210,00 €
Total		9.142,88 €	12.188,75 €	27.221,25 €

### 1.5 PLANIFICAR LA RESPUESTAS

	Id	Descripción riesgo	Probabilidad [1-5]	Impacto [1-10]	Prioridad [Pxl]	Estrategia	Acción plan de respuesta	Responsable	Probabilidad	Impacto	NPR
<b>RIESGOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO (RP)</b>	RP 01	Falta de especificación y poca precisión en los requerimientos del proyecto.	1	5	5	Mitigar	Contratación de una consultoría externa, con experiencia en gestión de proyectos de servicios.	PM	1	2	2
	RP 02	Presentación del proyecto no es clara y genera	1	10	10	Mitigar	Presentación interactiva y con ejemplos.	PM	1	5	5

	dudas a los interesados.									
RP 03	El Mock-up de la página web no cumple con las especificaciones y es poco intuitivo.	2	3	6	Mitigar	Controlar y realizar un seguimiento más exhaustivo del mock-up.	PM	1	3	3
RP 04	EL buzón de sugerencias no está disponible el día definido.	1	5	5	Mitigar	Añadir recursos a la tarea para poderla finalizar con el tiempo definido.	PM	1	2	2
RP 05	Presupuesto del proyecto reducido o denegado.	3	10	30	Evitar	Realizar estrategia de negociación previa para poder definir un presupuesto que se adapte al proyecto.	PM	2	5	10
RP 06	No encontrar el número de patrocinadores deseados.	2	3	6	Mitigar	Aumentar el perímetro de búsqueda de posibles patrocinadores.		1	3	3

RP 07	Patrocinadores no aportan lo suficiente.	1	1	1	Aceptar			1	1	1
RP 08	Retraso en la definición de los premios.	2	5	10	Mitigar	Añadir recursos a la tarea para poderla finalizar con el tiempo definido.	PM	1	3	3
RP 09	No se encuentran voluntarios para el jurado.	3	10	30	Evitar	Realizar un plan de comunicación con los posibles candidatos del jurado.	PM - RRHH	2	5	10
RP 10	Gente no seleccionada puede boicotear el proyecto.	2	5	10	Mitigar	Asignación de estos candidatos para futuros jurados.	PM	1	5	5
RP 11	Jornada informativa del proyecto poco exitosa dentro de la empresa.	4	10	40	Evitar	Realizar una prueba piloto para ver la eficacia.	PM	2	5	10
RP 12	Los colaboradores no aportan ideas en	1	10	10	Mitigar	Plan de gestión de recordatorios del plazo de entrega durante la	PM	1	5	5

	el plazo definido.					aportación de ideas.				
RP 13	Poca unanimidad en la ponderación de las ideas, esto hace retrasar el proyecto.	1	1	1	Aceptar	Crear unas pautas de criterios de ponderación.	PM	1	1	1
RP 14	Dificultad de valorar las diversas ideas de los colaboradores según las ponderaciones definidas.	1	2	2	Aceptar	Rediseñar los criterios de ponderación haciéndolos más objetivos y claros.	PM	1	2	2
RP 15	Poca flexibilidad del comité para la presentación de las 3 ideas finales.	1	5	5	Evitar	Asignar un nuevo jurado definido por el comité que pueda realizar la presentación.	PM	1	3	3
RP 16	Demasiados cambios no esperados	3	5	15	Transferir	Distinguir los tipos de cambios y filtrarlos por prioridad, indicar en	PM	2	3	6

		s a lo largo del proyecto.					cronograma y exponer sus consecuencias.				
	RP 17	Mala definición del tiempo de ejecución del proyecto.	3	10	30	Evitar	Exponer problema y modificar la planificación.	PM	1	5	5
	RP 18	Mala definición del presupuesto.	4	5	20	Transferir	Comparar y definir el presupuesto en base a proyectos similares realizados en la empresa.	PM	2	5	10
	RP 19	Mala comunicación entre los miembros del equipo.	1	5	5	Mitigar	Controlar el canal de comunicación del equipo del proyecto para redirigirlo si es necesario.	PM	1	3	3
	RP 20	Mala gestión por parte del PM del proyecto.	2	10	20	Transferir	Tener un PM senior que de soporte al PM establecido.	PM	1	5	5
<b>RIESGOS EN LA RESPUESTA DE LOS INTERESADOS (RI)</b>	RI 01	Las aportaciones de los interesados en el inicio del proyecto no están	1	2	2	Aceptar			1	2	2

	en la línea de los valores de este proyecto.									
RI 02	Colaboradores no entienden como se ha seleccionado la idea ganadora (no están de acuerdo).	2	3	6	Mitigar	Exponer previa y minuciosamente los criterios de valoración. Exponer las ideas denegadas con su puntuación.	PM	1	3	3
RI 03	Mala elección de externo para mock-up.	2	5	10	Evitar	Buscar y evaluar con un check list de calidad los externos para esta tarea.	PM	1	2	2
RI 04	Mala elección de externo para anuncio.	1	2	2	Evitar	Buscar y evaluar con un check list de calidad los externos para esta tarea.	PM	1	1	1
RI 05	Mala elección de externo para stand.	2	3	6	Mitigar	Buscar y evaluar con un check list de calidad los externos para esta tarea.	PM	1	3	3
RI 06	Los premios no son del agrado	2	2	4	Aceptar		PM	2	2	4



		de los colaboradores.									
	RI 07	Gala de premios con poca participación de colaboradores.	1	10	10	Mitigar	Pedir confirmación de asistencia de los colaboradores para poder controlar la asistencia.	PM	1	5	5
Otros riesgos (RO)	RO 1	Crisis en el sector de la construcción.	1	10	10	Mitigar			1	10	10
	RO 2	Cambio de accionistas de la empresa.	1	5	5	Mitigar			1	5	5

**1.6 CONTROLAR LOS RIESGOS**

Las respuestas a los riesgos planificadas que están incluidas en el Plan para la Dirección del Proyecto se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto. No obstante, el trabajo del proyecto debe ser supervisado continuamente para detectar riesgos nuevos o riesgos detectados que cambien. El seguimiento y control de riesgos es el proceso de identificar, analizar y planificar nuevos riesgos; realizar el seguimiento de los riesgos identificados y los que se encuentran en la lista de supervisión. También volver a analizar los riesgos existentes. Por otro lado, implica realizar el seguimiento de las condiciones que disparan los planes para contingencias, y el seguimiento de los riesgos residuales. Sin olvidar, revisar la ejecución de las respuestas a los riesgos mientras se evalúa su efectividad. Este proceso, así como los demás procesos de Gestión de riesgos, es un proceso continuo que se realiza durante la vida del Proyecto.

Durante el control de riesgos podemos tener que elegir estrategias alternativas. Ejecutar un plan para contingencias o de reserva. Adoptar acciones correctivas y modificar el *Plan para la Dirección del Proyecto*. El propietario de la respuesta a los riesgos debe informar periódicamente al director del Proyecto acerca de la efectividad del plan. Así como

---

de cualquier efecto no anticipado y cualquier corrección sobre la marcha que sea necesaria. El proceso de seguimiento y control de riesgos también incluye la actualización de los activos de los procesos de la organización. Incluidas las bases de datos de las lecciones aprendidas del Proyecto y las plantillas de gestión de riesgos para beneficio de Proyectos futuros.