

Proyecto: “Fiesta Aniversario de la Empresa”

Priorización y Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Cuando planificamos la respuesta a un riesgo debemos tener en cuenta la magnitud del mismo, por lo que inicialmente debemos analizar cualitativamente cada riesgo del registro y priorizarlos según su rango o calificación.

Siguiendo con el registro de riesgos obtenido en el caso inicial debemos ubicar, para cada riesgo, la probabilidad y el impacto en las escalas respectivas, según el criterio del equipo de Gestión de Riesgos. Las escalas a utilizar se especifican previamente en el Plan de Gestión de Riesgos y producto de la combinación de las mismas se crea la matriz Pxl. En este proyecto utilizaremos las siguientes escalas:

Cuadro No.1 Escala de Probabilidad

Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Cuadro No.2 Escala del Impacto

Muy Alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy Bajo	0.05

Para ubicar el impacto de cada riesgo en la escala utilizamos los siguientes criterios:

Cuadro No.3 Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto

Objetivo del proyecto	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
Costo	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo < 5%	Incremento del costo entre el 5 – 10 %	Incremento del costo entre el 10 – 20 %	Incremento del costo > 20%
Calendario	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario < 5%	Desviación general del Proyecto 5 – 10 %	Desviación general del Proyecto 10 – 20 %	Desviación general del Proyecto > 20 %

Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones muy específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Cuadro No.4 Matriz Probabilidad x Impacto
Marcador de riesgo para un riesgo específico
(P x I)

Impacto	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
Probabilidad					
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Verde - Riesgo Bajo

Amarillo - Riesgo Moderado

Rojo - Riesgo Alto

Combinando las escalas de la probabilidad y del impacto obtenemos la matriz P x I, que se muestra en el cuadro No.4, la cual nos permite **calificar** cada riesgo según la escala:

Continuando con nuestra una hoja electrónica (Registro de Riesgos) le añadimos las siguientes columnas:

- Probabilidad
Para cada riesgo, utilizando la escala de probabilidad, le asignamos el valor correspondiente.
- Impacto
Para cada riesgo, utilizando la escala de impacto, le asignamos el valor correspondiente.
- Rango (P x I)
Multiplicación de la probabilidad por el impacto.

Cuadro No.5 Plantilla del Registro de Riesgos del Proyecto (priorización)

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango
RA008	0.7	0.6	0.42
RE001	0.9	0.2	0.18
RO003	0.3	0.1	0.03
...			
Riesgo General del Proyecto: Alto							0.21

A cada riesgo (fila en la hoja de cálculo) le asignamos el color correspondiente (rojo, amarillo o verde) según su rango o calificación. Seguidamente se debe **ordenar de forma descendente la lista por la columna Rango** (quedando los rojos primeros, después los amarillos y de último los verdes). Así obtenemos la lista de riesgos priorizados o “top list”.

Indicar cuál es el Riesgo General del proyecto (Alto, medio o bajo), según el promedio del rango de todos los riesgos evaluados (promedio general de la columna Pxl) y lo ubicamos en la escala de calificación del riesgo general (Cuadro No.6).

Cuadro No.6 Escala de calificación del riesgo general del proyecto

Alto	0.99 – 0.18
Moderado	0.17 – 0.05
Bajo	0.04 – 0.01

Una vez que tenemos el registro de riesgos priorizado, procedemos a planificar la respuesta a cada uno de ellos, para lo cual añadiremos las siguientes columnas al registro de riesgos que venimos construyendo desde el proceso de identificación (ver ejemplo en el cuadro No.7):

- Estrategia
Las posibles estrategias serían: Eliminar, Mitigar, Transferir y Aceptar
- Acciones preventivas
Importante describir las acciones que respalden cada estrategia, excepto para la estrategia común de aceptación, que se especifican en la columna “Plan para Contingencias”
- Respaldos
Opcionalmente, para las estrategias de no aceptación (Eliminar, Mitigar, Transferir) también se puede establecer acciones, correspondientes a un Plan de Respaldo (Plan “B”), las cuales se ejecutarían en caso de que falle la estrategia primaria.

- Plan para Contingencias
Para los riesgos Aceptados se describe un plan de contingencias. Estas actividades se planifican para ser ejecutadas solo en caso de que se active el *disparador* de ese riesgo que estamos corriendo (aceptando).
- Reservas (dividida en dos columnas T y \$)
Calcular las reservas para contingencias general del proyecto (T y \$), utilizando el **Valor Monetario Esperado** de los riesgos aceptados. Sumatoria de los PxIt (Probabilidad por el Impacto en tiempo si el riesgo llegase a ocurrir) y la sumatoria de los PxIc (Probabilidad por el Impacto en costo si el riesgo llegase a ocurrir).
- Disparador
En la manera de lo posible indicar una señal de que el riesgo va a suceder o sucedió (importante para los riesgos aceptados)
- Responsable
Miembro del equipo o de la organización que debe responder por la ejecución de las acciones planeadas para ese riesgo.
- Probabilidad post Plan
En dependencia de la estrategia proactiva planificada se disminuye la probabilidad y/o impacto original del riesgo, y por ende el rango del riesgo. Utilizando la escala de probabilidad (cuadro No.1), le asignamos el valor de la probabilidad a cada riesgo teniendo en cuenta la respuesta dada.
- Impacto post plan
Utilizando la escala de impacto, le asignamos al riesgo el valor correspondiente, teniendo en cuenta la respuesta dada.
- Rango post Plan
Multiplicación de la “probabilidad post plan” por el “impacto post plan”.

El nivel o umbral de tolerancia para este proyecto consiste en el **riesgo general del proyecto con rango del 0.10**. Esto quiere decir que se debe ir aplicando estrategias preventivas a los riesgos en el orden de importancia que aparecen en el registro de riesgos priorizado. Una vez alcanzado este rango del riesgo general del proyecto, el resto de riesgos de la lista se acepta, a menos que se le pueda aplicar una estrategia preventiva de bajo costo, acorde con el rango del riesgo.

Es importante recordar que las acciones que respaldan las estrategias proactivas se incorporan en el Plan de Gestión del Proyecto. Por lo que se debe **incorporar estas actividades en el cronograma** proporcionado como parte del caso, como parte del alcance del proyecto, con fechas de cumplimiento, recursos, etc. Las actividades correspondientes al Plan para Contingencias y Planes de Respaldos no se incorporan en el cronograma, puesto

que estas se ejecutaran en caso de que los riesgos aceptados sucedan o falle las estrategias proactivas, respectivamente. Sin embargo, sí **debe reflejarse en el cronograma las reservas para contingencias** (tiempo y costo).

Para la solución de este caso práctico los miembros del equipo deben ser creativos y llegar a acuerdos de la respuesta apropiada para cada riesgo del registro. El Coordinador del Equipo subirá en el aula virtual el trabajo final.

Cuadro No.7 Plantilla del Registro de Riesgos del Proyecto (Plan de Respuesta)

Cód	Causa	Des	Ref	wbs	Pro	Imp	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan para Contingencias	Reservas T \$		Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan		
	0.7	0.6	0.42	Mitigar	Realizar capacitación al equipo encargado actividades recreativas						A. Martínez	0.3	0.6	0.18		
					0.9	0.2	0.18	Transferir	Contratar payaso para actividades de niños						M. Mora	0.3	0.2	0.06		
	0.3	0.1	0.03	Aceptar			Alquilar planta eléctrica	1.8h	\$240	Pronóstico del tiempo (tormentas eléctricas)	F. Fonseca	0.3	0.1	0.03		
...					
Riesgo General del Proyecto:							Alto	0.21	Total de Reservas para Contingencias:				1.8h	\$240	Riesgo General del Proyecto Post-Plan:				Moderado	0.09