

Organización [Nombre]

Departamento [Nombre]

Plan de Gestión de Riesgos

**<Nombre del Proyecto>**

Fecha: <Fecha>

Versión: <Versión>

Versión de Plantilla: 3.0.1



*Esta plantilla está basada en PM² V3.0*

*Para consultar la última versión de esta plantilla por favor visite el Wiki PM²i*

*<La Metodología PM² tiene su origen en la Comisión Europea. Open PM² proporciona directrices y plantillas para facilitar la gestión y documentación de sus proyectos.>*

**Información de control del documento**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción** | **Valor** |
| **Título del Documento:** | Plan de Gestión de Riesgos |
| **Nombre del Proyecto:** | <Nombre del Proyecto> |
| **Autor del documento:** | <Autor del Documento> |
| **Propietario del Proyecto:** | <Propietario del Proyecto (PP)> |
| **Director del Proyecto:** | <Director de Proyecto (DP)> |
| **Versión del Documento:** | <Versión> |
| **Confidencialidad:** | <Pública, Básica, Alta> |
| **Fecha:** | <Fecha> |

**Aprobación y revisión del documento:**

NOTA: Se requieren todas las aprobaciones. Se deben mantener registros de cada aprobación.

Todos los revisores de la lista se consideran necesarios a menos que se indique explícitamente como Opcionales.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre** | **Rol** | **Acción** | **Fecha** |
|  |  | *<Aprueba / Revisa>* |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Historial del documento:**

El Autor del Documento está autorizado a hacer los siguientes tipos de cambios al documento sin requerir que el documento sea aprobado nuevamente:

* *Edición, formato y ortografía.*
* *Aclaraciones.*

Para solicitar un cambio en este documento, póngase en contacto con el Autor del documento o el Propietario del proyecto.

Las modificaciones de este documento se resumen en la siguiente tabla en orden cronológico inverso (primero la última versión).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Revisión** | **Fecha** | **Creada por** | **Breve descripción de los cambios** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Gestión de la configuración: Localización del documento**

La última versión de este documento está guardada en <localización>.

|  |
| --- |
| *<Estas notas se deben borrar en la versión final.>*  **Nota para el uso de la plantilla:**   * *Texto en <naranja>: se debe definir.* * *Texto en <azul>: guía cómo usar esta plantilla. Se debe borrar en la versión final.* * *Texto en verde: se debe personalizar. Se debe colorear en negro en la versión final.* |

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción 4

2. Objetivos de la Gestión del Riesgo 4

3. Descripción del Proceso de Gestión de Riesgos 4

3.1. Roles y Responsabilidades en la Gestión de Riesgos 6

4. Herramientas y Técnicas 7

4.1. Registro de Riesgos 7

4.2. Matriz de Probabilidad/Impacto de Riesgos 9

5. Actividades de Identificación de Riesgos 10

6. Enfoque de la Evaluación de Riesgos 11

6.1. Elevar a otros Niveles de Decisión 12

7. Estrategias de Respuesta a Riesgos 12

8. Actividades de Control de Riesgos 13

9. Planes de PM² Relacionados 14

Apéndice 1: Referencias y Documentos Relacionados 15

# 

# Introducción

El Plan de Gestión de Riesgos define y documenta el Proceso de Gestión de Riesgos del proyecto. Describe cómo se identificarán y evaluarán los riesgos, qué herramientas y técnicas pueden utilizarse, cuáles son las escalas de evaluación y las tolerancias, las funciones y responsabilidades pertinentes, con qué frecuencia deben revisarse los riesgos, etc.

El Plan de Gestión de Riesgos también define el proceso de supervisión y valoración de riesgos, así como la estructura del Registro de Riesgos que se utiliza para documentar y comunicar los riesgos y sus acciones de respuesta.

El propósito de este documento es:

* Esbozar el enfoque de riesgo y el proceso que se utilizará para el proyecto.
* Identificar las funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión de riesgos.
* Especificar la metodología, normas, herramientas y técnicas utilizadas para apoyar la gestión de riesgos.

# Objetivos de la Gestión del Riesgo

La gestión de riesgos aporta visibilidad a los riesgos y responsabilidad en cuanto a cómo se manejan, y asegura que los riesgos del proyecto sean tratados de manera proactiva y supervisados y controlados regularmente.

Los principales objetivos de la gestión de riesgos del proyecto son:

* Los riesgos del proyecto se identifican, evalúan, aprueban e informan a lo largo de todo el proyecto.
* Todos los riesgos importantes se comunican a la capa de Dirección.
* Las estrategias de respuesta al riesgo están en línea con el apetito de riesgo de las partes interesadas y los umbrales de nivel de riesgo aprobados.
* Todos los riesgos son supervisados y controlados.
* Las acciones de respuesta al riesgo se implementan de manera efectiva.

*<Por favor, personalice los objetivos de gestión de riesgos anteriores según las necesidades de su proyecto y/o de su organización.>*

# Descripción del Proceso de Gestión de Riesgos

*<Por favor, adapte el proceso de gestión de riesgos si es necesario (complete la descripción o elimine las actividades que no sean aplicables al proyecto).>*

El proceso de gestión de riesgos del proyecto define las actividades para identificar, evaluar, priorizar, gestionar y controlar los riesgos que puedan afectar a la ejecución del proyecto y a la consecución de sus objetivos. Este proceso se divide en cuatro pasos:

**Paso 1: Identificación de Riesgos**

El propósito de este paso es facilitar la identificación y documentación de los riesgos que pueden afectar los objetivos del proyecto.

Se utilizarán diversas técnicas para la identificación de riesgos, que normalmente se centran en las tendencias pasadas o en la exposición futura, en un análisis de abajo a arriba o de arriba a abajo.

Algunas organizaciones tienen una Tipología de Riesgo que agrupa varios tipos de riesgos en categorías y que será utilizada como referencia.

Las técnicas que se utilizarán para la identificación de riesgos se documentan en la sección 4. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS.

Los riesgos se identifican continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, lo antes posible y durante la Fase de Inicio, se creará una lista inicial de riesgos que se actualizará con frecuencia. El mismo proceso se seguirá tanto para la creación del Registro de Riesgos como para la inclusión de nuevos riesgos más adelante en el proyecto.

El Registro de Riesgos contiene el identificador de riesgos, el nombre del riesgo y una breve descripción, la categoría y el propietario del riesgo, así como las estrategias, acciones y plazos que facilitarán los aspectos de seguimiento y control del proyecto. *<Adapte el Registro de Riesgos facilitado por PM2>*

De forma adicional al Registro de Riesgos pueden emplearse las siguientes herramientas: *<por favor agregue las herramientas adicionales que puedan ser usadas en la identificación de riesgos de acuerdo a las necesidades de su proyecto y/o de su organización.>*

**Paso 2:** Evaluación del Riesgo

El propósito de esta etapa es evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados en términos de su influencia en los objetivos del proyecto. Esta evaluación es necesaria antes de que se pueda hacer una planificación de la respuesta al riesgo.

Los riesgos se evalúan en función de su probabilidad de ocurrencia y del impacto en los objetivos del proyecto. El producto de su verosimilitud e impacto define el Nivel de Riesgo que luego se utiliza como referencia para su priorización y desarrollo de la respuesta al riesgo.

Dependiendo del apetito al riesgo de las partes interesadas, se definirán escalas de evaluación y tolerancias en función de las cuales se elegirán las estrategias de respuesta al riesgo más apropiadas.

**Paso 3: Desarrollo de las Respuestas a los Riesgos**

El propósito de este paso es seleccionar la mejor estrategia de respuesta a cada riesgo e identificar y planificar las acciones para controlar los riesgos.

La selección de la estrategia de respuesta al riesgo se basará en los resultados de la evaluación del riesgo (nivel de riesgo), el tipo de riesgo, los efectos en los objetivos generales del proyecto (por ejemplo, plazo y costes), así como en el coste de la estrategia y sus beneficios (análisis de coste/beneficio). La estrategia (o estrategias) seleccionadas para cada riesgo se documentan en el Registro de Riesgos.

Hay cuatro estrategias que deben considerarse como respuestas al riesgo: Reducir, Evitar, Transferir/Compartir o Aceptar un riesgo. Para los riesgos que han sido aceptados, se pueden definir planes de contingencia para ayudar a controlar su impacto en caso de que ocurran.

Una vez seleccionada la estrategia para cada riesgo, se definirán, describirán, programarán y asignarán acciones específicas para su implementación, mientras que el Propietario del Riesgo asumirá la responsabilidad de su implementación.

Las acciones detallarán actividades, hitos y resultados concretos y se documentarán en el Registro de Riesgos. Además, identificarán claramente la fecha objetivo para su resolución, así como la estimación de los recursos involucrados y las dependencias. Estas acciones (al menos las que consumen más esfuerzo/coste) se incorporarán al Plan de Trabajo del Proyecto, para tener una visión consolidada de todas las actividades relacionadas con el proyecto.

**Paso 4:** Control de Riesgos

El propósito de este paso es supervisar y controlar la implementación de las actividades de respuesta al riesgo mientras se monitoriza continuamente el entorno del proyecto para detectar nuevos riesgos o cambios (por ejemplo, probabilidad y/o impacto) en los riesgos ya identificados.

Las Reuniones de Seguimiento del Proyecto se utilizan para revisar el estado de los riesgos y las acciones relacionadas, y para identificar nuevos riesgos que pueden afectar los hitos, productos u objetivos del proyecto. La revisión del Registro de Riesgos también aparece en el orden del día de las Reuniones de Revisión de Proyectos. Los riesgos se revisarán a intervalos regulares predeterminados, pero también después de que ocurra cualquier evento que pueda tener un impacto significativo en el entorno del proyecto y, por lo tanto, en los riesgos del proyecto. La actualización del Registro de Riesgos puede incluir la adición de nuevos riesgos o acciones, la actualización del estado de las actividades de respuesta, el cambio de los niveles de riesgo en función de las acciones de mitigación, el cambio en la asignación de las acciones, etc.

El Propietario de Riesgo reportará periódicamente el estado del riesgo y cualquier actividad de respuesta al Director del Proyecto (DP).

El Director del Proyecto (DP) informará sobre el estado de los principales riesgos al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y a otras partes interesadas (de acuerdo con el plan de comunicaciones del proyecto). Si se materializa alguno de los riesgos identificados, el Director del Proyecto (DP) se encargará de la implementación de los planes de contingencia y lo comunicará al Comité de Dirección del Proyecto (CDP).

Las actividades descritas anteriormente son realizadas por el Director de Proyecto (DP) a lo largo del ciclo de vida del proyecto de acuerdo con el *Plan de Gestión de Riesgos*.



*<Si adapta y particulariza el proceso, asegúrese de rediseñar el diagrama de proceso anterior. >*

## Roles y Responsabilidades en la Gestión de Riesgos

*<Defina las funciones y responsabilidades para la identificación, registro, aprobación, seguimiento, análisis y evaluación de los riesgos del proyecto y acciones relacionadas. Si el número de riesgos identificados para el proyecto - o la naturaleza del proyecto lo requieren, el Director de Proyecto puede asignar un Equipo de Gestión de Riesgos (EGR)-. La persona a cargo de este equipo tiene la responsabilidad de recopilar y evaluar los riesgos a medida que se identifican, y de programar las revisiones de riesgos e informar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP). Si se nombra a esta persona, esto se documentará en la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.>*

La siguiente tabla RASCI define las responsabilidades de quienes participan en la gestión de riesgos:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RAM** (RASCI) | **OGP\*** | **CDP** | **PP** | **RN** | **RU** | **PS** | **DP** | **ECP** |
| Plan de Gestión de Riesgos | I | C | **A** | C | I | I | **R** | I |
| Gestión de Riesgos | I | C | **A** | **S**/C | C | I | **R** | C |

*\*****OGP****: Órgano de Gobernanza Pertinente.*

Los datos de contacto de cada una de las partes interesadas mencionadas se documentan en la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.

El Director de Proyecto (DP) es responsable de identificar, evaluar, administrar y supervisar los riesgos del proyecto, consultando al equipo del proyecto y a otras partes interesadas, cuando sea apropiado (por ejemplo, el Comité de Dirección del Proyecto (CDP), el Propietario del Proyecto (PP), el Responsable de Negocios (RN), el Proveedor de Soluciones (PS) y los Representantes de Usuarios (RU)). El Director del Proyecto (DP) también es responsable de asignar recursos al proceso de gestión de riesgos, con la aprobación del Propietario del Proyecto (PP).

La planificación de las actividades de gestión de riesgos es realizada por el Director de Proyecto (DP) y documentada en el Plan de Gestión de Riesgos.

Los nuevos riesgos y las acciones relacionadas, así como los cambios en los riesgos y acciones identificados son aprobados por el Propietario del Proyecto (PP) y el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) es informado, de acuerdo con el procedimiento de elevación.

Los riesgos y las acciones relacionadas se trasladarán a otros órganos de gobernanza, cuando proceda. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y los demás Órganos de Gobernanza validarán los riesgos y acciones identificados, y planificarán otras acciones, si procede.

# Herramientas y Técnicas

Las siguientes técnicas serán utilizadas en la gestión del riesgo:

* Revisiones de documentos.
* Cuestionarios.
* Entrevistas
* Tormenta de ideas.
* Talleres.
* Listas de control de riesgos.
* Análisis de supuestos.
* …

*<Por favor, adapte la lista superior en función de las necesidades de su proyecto y de su organización.>*

Las siguientes herramientas serán utilizadas en la gestión del riesgo:

* Plan de Gestión de Riesgos.
* Registro de Riesgos.
* Matriz de Probabilidad/Impacto de Riesgos.
* …

*<Por favor, adapte la lista superior en función de las necesidades de su proyecto y de su organización.>*

## Registro de Riesgos

Para el Registro de Riesgos del proyecto se ofrece la plantilla de Registro de Riesgos proporcionada por PM2, a la que no se le han realizado modificaciones en la estructura, los campos o los valores, tal y como se indica a continuación:

|  |  |
| --- | --- |
| **Identificación y Descripción del Riesgo** | |
| Identificador (ID) | Identificador del riesgo. |
| Categoría | Categoría del riesgo relacionada con el área afectada por el riesgo (p. ej., negocio, TI, personas y organización, externas o legales). |
| Título | Título corto para el riesgo. |
| Descripción | Formulación estructurada de la oportunidad o amenaza en forma de Causa - Riesgo - Efecto, junto con las posibles interdependencias del riesgo. |
| Estado | El estado del riesgo puede ser cualquiera de los siguientes:  **Propuesto**: Este es el estado inicial. Se utiliza mientras se especifica el riesgo.  **En evaluación**: Este estado se emplea para iniciar una evaluación.  **Pendiente de aprobación**: Este estado se utiliza para solicitar la aprobación. Antes de aplicar este estado, asegúrese de que la evaluación está completa y las estimaciones son fiables.  **Aprobado**: Este estado se establece una vez que la posibilidad del riesgo ha sido aceptada.  **Rechazado**: Este estado se establece si el riesgo fue rechazado como no relevante.  **Cerrado**: Este estado se establece una vez que el riesgo se ha gestionado (p. ej., se han aplicado medidas de mitigación) y ya no es un riesgo para el proyecto. |
| Identificado por | Persona que identificó el riesgo. |
| Fecha de identificación | Fecha en la que se identificó el riesgo. |
| **Evaluación del Riesgo** | |
| Probabilidad (P) | Un valor numérico que denota la estimación de la probabilidad de que se produzca el riesgo. Los valores posibles son:  **5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo** |
| Impacto (I) | Valor numérico que denota la gravedad del impacto del riesgo (en caso de que ocurra). Los valores posibles son:  **5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo** |
| Nivel de Riesgo (NR) | El nivel de riesgo es el producto de la probabilidad y el impacto **(NR=P\*I)**. |
| Propietario del Riesgo | Persona responsable de la gestión y la supervisión del riesgo. |
| Elevación | Si el riesgo debe o no ser elevado a la capa de Dirección o al Nivel Rector **(Sí** o **No)**. |
| **Respuesta al Riesgo** | |
| Estrategia de Respuesta al Riesgo | Las posibles estrategias para hacer frente a los riesgos (negativos) identificados son:  **Evitar**: evitar el riesgo, modificar el proyecto o plan de proyecto para eliminar las condiciones o actividades que introducen el riesgo.  **Reducir**: mitigación o reducción de riesgos mediante la implementación proactiva de actividades de reducción de riesgos.  **Aceptar**: aceptación del riesgo. En este caso, deben definirse planes de contingencia en caso de que se produzca el riesgo (aceptación activa).  **Transferir/Compartir**: transferir o compartir el riesgo con otras entidades, por ejemplo, a través de seguros, subcontratación, etc.  En el caso de los riesgos positivos (oportunidades), se emplean estrategias análogas:  **Explotar, Mejorar, Aceptar, Compartir** |
| Detalles de la acción  (esfuerzo y responsable) | Descripción de la(s) acción(es) que se va(n) a realizar, incluyendo su objetivo, alcance, entregables y la persona responsable y el esfuerzo estimado necesario. |
| Fecha objetivo | Fecha en que se espera que se implemente la acción. |
| Trazabilidad y Comentarios | Identificadores de las tareas (en el Plan de Trabajo del Proyecto) que implementan las acciones de respuesta a los riesgos, y/o los identificadores de los cambios, asuntos o decisiones relacionados (entradas de registro). Hay que incluir también cualquier información/comentario adicional relacionado con el riesgo. |

*<Por favor, adapte la lista superior en función de las necesidades de su proyecto y de su organización.>*

La localización de esta plantilla se encuentra en el Apéndice 1.

## Matriz de Probabilidad/Impacto de Riesgos

Este proyecto utiliza el formato de la Matriz de Probabilidad/Impacto de Riesgos proporcionado por PM2.

El nivel de riesgo será calculado mediante el producto de la probabilidad y el impacto, de la siguiente manera:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  |  | **Impacto** | | | | | |  |  | 1=Muy bajo | 2=Bajo | 3=Medio | 4=Alto | 5=Muy Alto | | **Probabilidad** | 5=Muy Alta | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | 4=Alta | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | | 3=Media | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | | 2=Baja | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | | 1=Muy baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   Leyenda:   |  |  | | --- | --- | |  | Los riesgos pueden ser aceptados. Planes de contingencia pueden ser desarrollados. | |  | Los riesgos no pueden ser aceptados y debe desarrollarse una estrategia de respuesta al riesgo (evitar, reducir, transferir y/ compartir) | |  | Inaceptable – se requiere una respuesta inmediata de reducción del riesgo o de eliminación. | |  | Apetito de Riesgo (definido para su proyecto) | |

Figura 1: Matriz de Probabilidad / Impacto del Riesgo.

*<Por favor, adapte la matriz superior en función de las necesidades de su proyecto y de su organización >*

# Actividades de Identificación de Riesgos

*<Adapte las actividades y herramientas que se utilizarán para identificar los riesgos de este proyecto y definir las categorías de riesgo.>*

El propósito de esta sección es describir las actividades y herramientas específicas de identificación de riesgos que se utilizarán para este proyecto.

La identificación inicial de los riesgos se realizó por primera vez al preparar el Caso de Negocio del proyecto (para riesgos de negocio de alto nivel) y luego de nuevo en el Acta de Constitución del Proyecto (para riesgos del proyecto de alto nivel). Por lo tanto, estos son los puntos de partida de este paso.

La identificación de los riesgos es el resultado de: revisiones de documentación, entrevistas, tormenta de ideas del equipo del proyecto, reuniones del CDP, retroalimentación de los talleres de los usuarios, cuestionarios, análisis de listas de control de riesgos y análisis de supuestos.

Las siguientes categorías de riesgo se incluyen en el análisis de identificación de riesgos, teniendo en cuenta el tipo de proyecto:

* Negocio: relacionado con las decisiones relativas a las políticas, la estrategia y los procesos y servicios de negocio.
* TI: relacionados con la infraestructura, el desarrollo de sistemas, la seguridad, la continuidad del negocio y la disponibilidad de servicios de TI.
* Personas y organización: relacionadas con el personal del proyecto, las competencias y la coordinación entre los equipos.
* Externo: relacionado con las actividades externalizadas, los socios externos y el entorno macroeconómico.
* Legal: relacionado con leyes, reglamentos y normas.
* Comunicación e información: en relación con los métodos y canales de comunicación y con la calidad y oportunidad de la información.

*<Por favor, adapte la lista superior en función de las necesidades de su proyecto y de su organización.>*

El Registro de Riesgos de PM2 es la herramienta usada para registrar y actualizar tanto los riesgos como las acciones de gestión de los mismos.

# Enfoque de la Evaluación de Riesgos

*<Personalice el enfoque, las herramientas y las técnicas que se utilizarán para evaluar los riesgos del proyecto para este proyecto. Indique los umbrales del nivel de riesgo del proyecto y la persona que los aprobará.>*

El propósito de esta sección es describir las actividades y herramientas específicas de evaluación de riesgos que se utilizarán para este proyecto.

El proyecto utilizará la Matriz Probabilidad/Impacto de Riesgos mencionada en la sección 4.2. Dicha matriz representa las diferentes combinaciones de probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto en una escala de 1 a 5 y define los niveles de riesgo que sugieren estrategias de respuesta al riesgo.

Detalles de las escalas de los niveles de riesgo:

*<Por favor, personalice los niveles de probabilidad e impacto a continuación (en verde) para su proyecto. Estos umbrales son sólo valores indicativos.>*

**Probabilidad**:

* **Muy baja**: menos del 5% que pueda ocurrir.
* **Baja**: entre 5% y 10% que pueda ocurrir.
* **Media**: entre 10% y 25% que pueda ocurrir.
* **Alta**: entre 25% y 50% que pueda ocurrir.
* **Muy alta**: mayor de 50% que pueda ocurrir.

**Impacto:**

* **Muy bajo**: menos del 1% del presupuesto del proyecto afectado, o/y otras líneas base del proyecto casi no se ven afectadas, o/y pocos individuos afectados (sólo internos al equipo del proyecto), o/y ningún impacto reputacional o/y una capacidad fácil y rápida para reaccionar y resolver el problema.
* **Bajo**: 1% a 2% del presupuesto del proyecto afectado, o/y bajo impacto en las líneas base del proyecto, o/y sólo un hito afectado, o/y las partes interesadas del proyecto pueden verse afectadas, o/e impacto en la reputación de la organización o unidad o/y se dispone de suficientes competencias de proyecto para resolver el problema (si ocurre el riesgo).
* **Medio**: 2% a 5% del presupuesto del proyecto afectado, o/y un impacto medio sobre las líneas base del proyecto, o/y uno o más hitos afectados, o/y las partes interesadas del proyecto se verán afectadas hasta cierto punto, o/y los objetivos del proyecto pueden verse afectados, o/y el impacto en la reputación entre el personal técnico de otras organizaciones o unidades, o/y presencia de quejas formales, o/y se disponen de competencias limitadas de proyecto para resolver el problema (si se produce riesgo).
* **Alto**: 5% a 10% del presupuesto del proyecto afectado, o/y alto impacto sobre otras líneas base del proyecto, o/y varios hitos afectados, o/y las partes interesadas del proyecto se verán afectadas/preocupadas, o/y los objetivos del proyecto se verán afectados, o/e impacto en la reputación de varias organizaciones o unidades, o/y presencia de quejas formales y legales, o/y las competencias internas del proyecto son insuficientes para resolver el problema (si se produce riesgo).
* **Muy alto**: más del 10% del presupuesto del proyecto afectado, o/y un impacto muy alto en otras líneas base del proyecto, o/y varios hitos afectados, o/y las partes interesadas del proyecto se verán muy afectadas/preocupadas, o/y el proyecto en su conjunto se verá afectado, o/e impacto en la reputación externa, o/y presencia de quejas formales y legales significativas, o/y son necesarias competencias externas para abordar el asunto (si se produce el riesgo).

**Umbrales de niveles de riesgo**:

*<Por favor, personalice los niveles de riesgo por debajo de los umbrales (en verde) para su proyecto.>*

* **Verde**: nivel de riesgo <=2;
* **Amarillo**: nivel de riesgo >=3 and <=16;
* **Rojo**: nivel de riesgo >=20.

El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) aprueba / establece que el umbral de riesgo admisible de riesgo para este proyecto es de un nivel de riesgo <=2, una probabilidad <10% y unas pérdidas potenciales < x€.

## Elevar a otros Niveles de Decisión

*<Por favor, documente el proceso de elevar las decisiones a niveles superiores, o simplemente documente cualquier desviación (específica del proceso de gestión de riesgos) del proceso de elevación de decisiones descrito en el Manual del Proyecto. >*

La elevación de riesgos a niveles superiores de decisión responde a:

* Todos los nuevos riesgos, las estrategias de respuesta al riesgo propuestas y las acciones propuestas son aprobadas por el Nivel de Gestión, si el nivel de riesgo es inferior a X;
* Si el nivel de riesgo es>= X y <X, los nuevos riesgos, las estrategias de respuesta al riesgo propuestas y las acciones propuestas son aprobadas por el Propietario del Proyecto (PP);
* Si el nivel de riesgo es>= X, el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) aprueba los nuevos riesgos, las estrategias de respuesta al riesgo y las acciones propuestas;
* Dependiendo de la categoría de riesgo, los riesgos más importantes (el nivel de riesgo es>= X) serán transmitidos a:
  + Por ejemplo, un Comité de Gobierno de TI: riesgos relacionados con la TI;
  + Reuniones de gestión: riesgos relacionados con los ámbitos de negocio y que tienen dependencias con otros proyectos o departamentos / organizaciones o unidades;
  + Reuniones con los proveedores: los riesgos relacionados con las actividades subcontratadas se discuten con los proveedores y se acuerdan las medidas necesarias;

# Estrategias de Respuesta a Riesgos

*<Personalice el enfoque, las herramientas y las técnicas que se utilizarán para responder a los riesgos del proyecto.>*

El propósito de esta sección es definir las estrategias de respuesta a riesgos disponibles que se utilizarán para este proyecto.

Las acciones de respuesta a riesgo se documentan y actualizan en el Registro de Riesgos PM2 a lo largo del ciclo de vida del proyecto (y luego se incorporan en el Plan de Trabajo del Proyecto) y se revisan al menos en la Reunión semanal de Seguimiento del Proyecto.

Las posibles estrategias de respuesta al riesgo son:

* **Evitar**: evitar riesgos, trabajar en el proyecto o plan de proyecto en torno a aquellas condiciones o actividades que introducen el riesgo.
* **Reducir**: reducción de riesgos mediante la implementación proactiva de actividades de reducción de riesgos.
* **Aceptar**: aceptación del riesgo (el impacto/pérdida se acepta si se produce el riesgo). Cuando se aceptan riesgos, hay dos posibles reacciones:
  + Aceptación del riesgo y no se requiere ninguna acción especial, excepto continuar monitoreando el riesgo (aceptación pasiva).
  + Aceptar y desarrollar planes de contingencia en caso de que ocurra el riesgo (aceptación activa).
* **Transferir/Compartir**: transferir un riesgo a otras entidades o compartir un riesgo con ellas, por ejemplo, a través de seguros, subcontratación, asociación, etc.

La siguiente tabla describe el enfoque de respuesta al riesgo para este proyecto

|  |  |
| --- | --- |
| **Escenario** | **Estrategia de Respuesta al Riesgo** |
| Muy alto impacto y alta o muy alta probabilidad o alto muy alto impacto y muy alta probabilidad. | Evitar **o** implementar acciones de reducción |
| Muy alto impacto y muy baja probabilidad. | Transferir / Compartir |
| Todos los otros niveles de riesgo. | Reducir |
| Baja o muy baja probabilidad y muy bajo impacto o muy baja probabilidad y bajo impacto. | Aceptar (control y desarrollo de planes de contingencia si fuesen necesarios) |

*<Por favor, adapte la tabla en función de las necesidades de su proyecto y/u organización.>*

# Actividades de Control de Riesgos

*<Defina los tipos y frecuencias de las actividades de control de riesgos.>*

El objeto de este apartado es definir las actividades de seguimiento y control de riesgos, así como su frecuencia.

El Director del Proyecto (DP) monitoriza y controla los riesgos basados en las Reuniones de Seguimiento del Proyecto o en la información recibida de otras partes interesadas del proyecto, como resultado de:

* Identificación de nuevos riesgos por parte del Equipo Central del Proyecto (ECP) o de otras partes interesadas del proyecto, como consecuencia de cambios en el entorno del proyecto.
* Nuevas formas propuestas para hacer frente a un riesgo (añadir/cambiar acciones).
* Implementación de cualquiera de las acciones dadas o sobre eventos o desarrollos generales que cambien los valores de probabilidad y/o impacto de los riesgos identificados.
* Otros cambios.

**Frecuencia de revisión del registro de riesgos**: El Registro de Riesgos PM2 se actualiza al menos una vez por semana, después de las Reuniones de Seguimiento del Proyecto, por el Director del Proyecto (DP).

Adicionalmente, antes de cada Comité de Dirección del Proyecto (CDP), existe un procedimiento para recoger el estado de cada riesgo y acción y los comentarios relacionados con la efectividad, cuantificación de los recursos gastados, dificultades, problemas potenciales y dependencias de las acciones. Esta información se consolida y actualiza en el Registro de Riesgos y se presenta al CDP. La revisión del proyecto prevista al final de cada hito también incluye una revisión profunda del Registro de Riesgos.

Las actividades de Comunicación de Riesgos forman parte del *Plan de Gestión de las Comunicaciones* del proyecto.

**Las actividades de comunicación** identificadas son:

* Recopilar nuevos riesgos o cambios en los riesgos/acciones en la Reunión de Seguimiento del Proyecto semanal.
* Informar de riesgos (nivel de riesgo>=X) y estado de las acciones relacionadas en la reunión mensual del Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
* Solicitar la aprobación de riesgos o acciones al Propietario del Proyecto (PP) o al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) (riesgos con un nivel de riesgo >=X).
* Informar de la lista de riesgos en el Informe de Progreso del Proyecto anual.
* Comunicar los riesgos que se han convertido en problemas en la reunión mensual del CDP.

<Por favor, haga referencia en esta sección (o facilite enlaces) al Registro de Riesgos, al Plan de Gestión de las Comunicaciones y/o a cualquier otro documento que respalde el control de riesgos.>

# Planes de PM² Relacionados

**Manual del Proyecto**

El Manual del Proyecto establece el enfoque de alto nivel para la aplicación de los objetivos del proyecto, que incluye la documentación necesaria, las normas que deben considerarse y el resumen de alto nivel del enfoque de gestión de riesgos y el proceso de intensificación. La ubicación de esta plantilla se encuentra en el Apéndice 1.

**Plan de Gestión de las Comunicaciones**

El Plan de Gestión de las Comunicaciones ayuda a asegurar que todas las partes interesadas del proyecto cuenten con la información que necesitan para desempeñar sus funciones a lo largo de todo el proyecto. Define y documenta el contenido, el formato, la frecuencia, la audiencia y los resultados esperados de los elementos de comunicación. La ubicación de esta plantilla se encuentra en el Apéndice 1.

**Plan de Gestión de Incidencias**

La gestión de incidencias se describe en el Plan de Gestión de Incidencias. Esta plantilla define cómo se identifican, evalúan y asignan las incidencias para su resolución. La gestión de incidencias apoya la resolución de problemas después de que ocurran los riesgos. La ubicación de esta plantilla se encuentra en el Apéndice 1.

# Apéndice 1: Referencias y Documentos Relacionados

*<Utilice esta sección para hacer referencia (o adjuntar, si es necesario, en un anexo aparte) a cualquier información pertinente o adicional. Especifique cada referencia o documento relacionado por título, versión (si procede), fecha y fuente (por ejemplo, la ubicación del documento o la organización de publicación).>*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ID** | **Referencia o Documento Relacionado** | **Fuente o Enlace/Ubicación** |
| 1 | *<Ejemplo de documento relacionado>*  04.Manual de Proyecto.XYZ.11-11-2021.V.1.0.docx | *<Ejemplo de ubicación>*  *<U:\METHODS\PM²@ProjectX\Documents\>* |
| 2 | 06.Plan de Gestión de Incidencias.XYZ.11-11-2021.V.1.0.docx | *<Incluya la ubicación de la plantilla del proyecto citada.>* |
| 3 | 09.Plan de Gestión de la Comunicación.XYZ.11-11-2021.V.1.0.docx | *<Incluya la ubicación de la plantilla del proyecto citada.>* |
| 4 | 23.Registro de Riesgos.XYZ.11-11-2021.V.1.0.docx | *<Incluya la ubicación de la plantilla del proyecto citada.>* |
| 5 | Carpeta del Proyecto | *<Incluya la localización de la carpeta del proyecto.>* |
| 6 |  |  |