



GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

según PMBoK®

Fernando Acebes

fernando.acebes@uva.es

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

El modelo del PMBoK



Guía del PMBOK® – Sexta Edición

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos:

- Introducción, Entorno del Proyecto y Rol del Director del Proyecto
- Áreas de Conocimiento
 - Integración
 - Alcance
 - Cronograma
 - Costo
 - Calidad
 - Recursos
 - Comunicaciones
 - **Riesgo**
 - Adquisiciones
 - Interesados

El Estándar para la Dirección de Proyectos:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Apéndices, Glosario e Índice

Guía del PMBOK® – Séptima Edición

El Estándar para la Dirección de Proyectos:

- Introducción
- Sistema para la Entrega de Valor
- Principios de la Dirección de Proyectos
 - Administración
 - Equipo
 - Interesados
 - Valor
 - Pensamiento Sistémico
 - Liderazgo
 - Adaptación
 - Calidad
 - Complejidad
 - **Riesgo**
 - Adaptabilidad y Capacidad de Recuperación
 - Cambio

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos:

- Dominios de Desempeño del Proyecto:
 - Interesados
 - Equipo
 - Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida
 - Adaptación
 - Modelos, Métodos y Artefactos
 - Planificación
 - Trabajo del Proyecto
 - Entrega
 - Medición
 - **Incertidumbre**

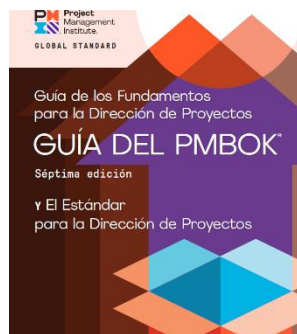
Apéndices, Glosario e Índice

Plataforma de Contenido Digital PMIstandards+™

- La plataforma enlaza con la *Guía del PMBOK®* a través de la sección de Modelos, Métodos y Artefactos, al tiempo que amplía ese contenido.
- La plataforma incorpora contenido de todos los estándares del PMI, así como contenido desarrollado específicamente para la plataforma.
- El contenido refleja "cómo hacer..." en la práctica real, incluidas prácticas emergentes.

Principios de la Dirección de Proyectos			
Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	Crear un entorno colaborativo del equipo	Involucrarse eficazmente con los interesados	Enfocarse en el valor
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Demostrar conductas de liderazgo	Adaptar con base en el contexto	Incorporar la calidad en los procesos y los entregables
Navegar en la complejidad	Optimizar las respuestas a los riesgos	Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

Guiar el comportamiento



PMBOK 7th edition

Principios de la Dirección de Proyectos

Los principios del **PMBOK 7** son **guías universales** que describen comportamientos y mentalidades clave para gestionar proyectos de manera efectiva. Sirven como una base flexible para **tomar decisiones, adaptarse a diferentes contextos** y garantizar que el proyecto genere **valor sostenible** para las partes interesadas.

3.10 OPTIMIZAR LAS RESPUESTAS A LOS RIESGOS

RIESGO

Evaluar continuamente la exposición al riesgo, tanto de oportunidades como de amenazas, con el fin de maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos para el proyecto y sus resultados.

- ▶ Los riesgos individuales y generales pueden afectar los proyectos.
- ▶ Los riesgos pueden ser positivos (oportunidades) o negativos (amenazas).
- ▶ Los riesgos son abordados continuamente a lo largo del proyecto.
- ▶ La actitud, el apetito y el umbral de riesgo de una organización influyen en cómo se aborda el mismo.
- ▶ Las respuestas a los riesgos deberían ser:
 - Adecuadas para la importancia del riesgo,
 - Eficientes en costo,
 - Realistas dentro del contexto del proyecto,
 - Acordadas por los interesados pertinentes, y
 - Propiedad de una persona responsable.

PMBok 7th edition

Dominios de desempeño del Proyecto

Los dominios de desempeño de los proyectos son **áreas críticas de enfoque** que influyen en el éxito del proyecto. Representan aspectos clave, como el equipo, las partes interesadas o la entrega de valor, y sirven para guiar la **gestión y adaptación** del proyecto en función de sus objetivos y contexto

2.8 DOMINIO DE DESEMPEÑO DE LA INCERTIDUMBRE

DOMINIO DE DESEMPEÑO DE LA INCERTIDUMBRE	
El Dominio de Desempeño de la Incertidumbre se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre.	La ejecución efectiva de este dominio de desempeño tiene los siguientes resultados deseados: ▶ Concientización del entorno en el que se producen los proyectos, incluidos, entre otros, los entornos técnico, social, político, de mercado y económico. ▶ Exploración proactiva y respuesta a la incertidumbre. ▶ Concientización de la interdependencia de múltiples variables en el proyecto. ▶ La capacidad de anticipar amenazas y oportunidades y comprender las consecuencias de los incidentes. ▶ Entrega de proyectos con poco o ningún impacto negativo procedente de eventos o condiciones imprevistas. ▶ Se aprovechan las oportunidades para mejorar el desempeño y los resultados del proyecto. ▶ Las reservas de costos y cronograma se utilizan de manera efectiva para mantener la alineación con los objetivos del proyecto.

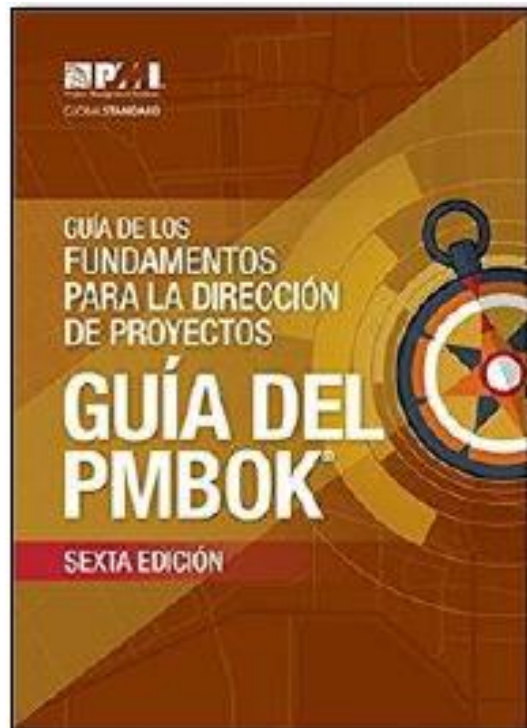
PMBok 7th edition

Resumen de las Diferencias Clave:

Aspecto	PMBok 6ª Edición	PMBok 7ª Edición
Enfoque General	Basado en procesos	Basado en principios
Estructura de Gestión del Riesgo	7 procesos detallados	Integración en los dominios de desempeño
Herramientas y Técnicas (ITTOs)	ITTOs detallados por proceso	Modelos y técnicas opcionales y flexibles
Medición del Éxito	Cumplimiento de procesos y mitigación de riesgos	Entrega de valor y adaptabilidad
Análisis Cualitativo/Cuantitativo	Procesos separados y recomendados	Más flexible, sin necesidad de procesos separados
Adaptabilidad	Enfoque en la mitigación	Enfoque en adaptabilidad y resiliencia
Papel del Director de Proyecto	Gestión directa de riesgos	Facilitador de un entorno adaptable y resiliente

El modelo del PMBoK

EL MODELO DEL PMBoK 6th edition



GRUPOS DE PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROCESOS (PMBOK 6ª edición)					
ÁREAS DE CONOCIMIENTO	INICIO (2)	PLANIFICACIÓN (24)	EJECUCIÓN (10)	MONITOREO Y CONTROL (12)	CIERRE (1)
INTEGRACIÓN (6)	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar Proyecto o Fase
ALCANCE (6)		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT / WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
CRONOGRAMA* (6)		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
*(TIEMPO)					
COSTES (4)		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
CALIDAD (3)		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
RECURSOS (6)		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los recursos	
COMUNICACIONES (3)		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
RIESGOS (7)		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
ADQUISICIONES (9)		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Ejecutar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
INTERESADOS (4)	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el involucramiento de Los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

**Descripción General
de la Gestión de los
Riesgos del Proyecto**

**11.1 Planificar la
Gestión de los Riesgos**

- .1 Entradas
 - .1 Acta de constitución del proyecto
 - .2 Plan para la dirección del proyecto
 - .3 Documentos del proyecto
 - .4 Factores ambientales de la empresa
 - .5 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Análisis de datos
 - .3 Reuniones
- .3 Salidas
 - .1 Plan de gestión de los riesgos

**11.5 Planificar la
Respuesta a los Riesgos**

- 1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Factores ambientales de la empresa
 - .4 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Recopilación de datos
 - .3 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .4 Estrategias para amenazas
 - .5 Estrategias para oportunidades
 - .6 Estrategias de respuesta a contingencias
 - .7 Estrategias para el riesgo general del proyecto
 - .8 Análisis de datos
 - .9 Toma de decisiones
- .3 Salidas
 - .1 Solicitudes de cambio
 - .2 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - .3 Actualizaciones a los documentos del proyecto

**11.2 Identificar
los Riesgos**

- .1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Acuerdos
 - .4 Documentación de las adquisiciones
 - .5 Factores ambientales de la empresa
 - .6 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Recopilación de datos
 - .3 Análisis de datos
 - .4 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .5 Listas rápidas
 - .6 Reuniones
- .3 Salidas
 - .1 Registro de riesgos
 - .2 Informe de riesgos
 - .3 Actualizaciones a los documentos del proyecto

**11.6 Implementar la
Respuesta a los Riesgos**

- .1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .3 Sistema de información para la dirección de proyectos
- .3 Salidas
 - .1 Solicitudes de cambio
 - .2 Actualizaciones a los documentos del proyecto

**11.3 Realizar el Análisis
Cualitativo de Riesgos**

- .1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Factores ambientales de la empresa
 - .4 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Recopilación de datos
 - .3 Análisis de datos
 - .4 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .5 Categorización de riesgos
 - .6 Representación de datos
 - .7 Reuniones
- .3 Salidas
 - .1 Actualizaciones a los documentos del proyecto

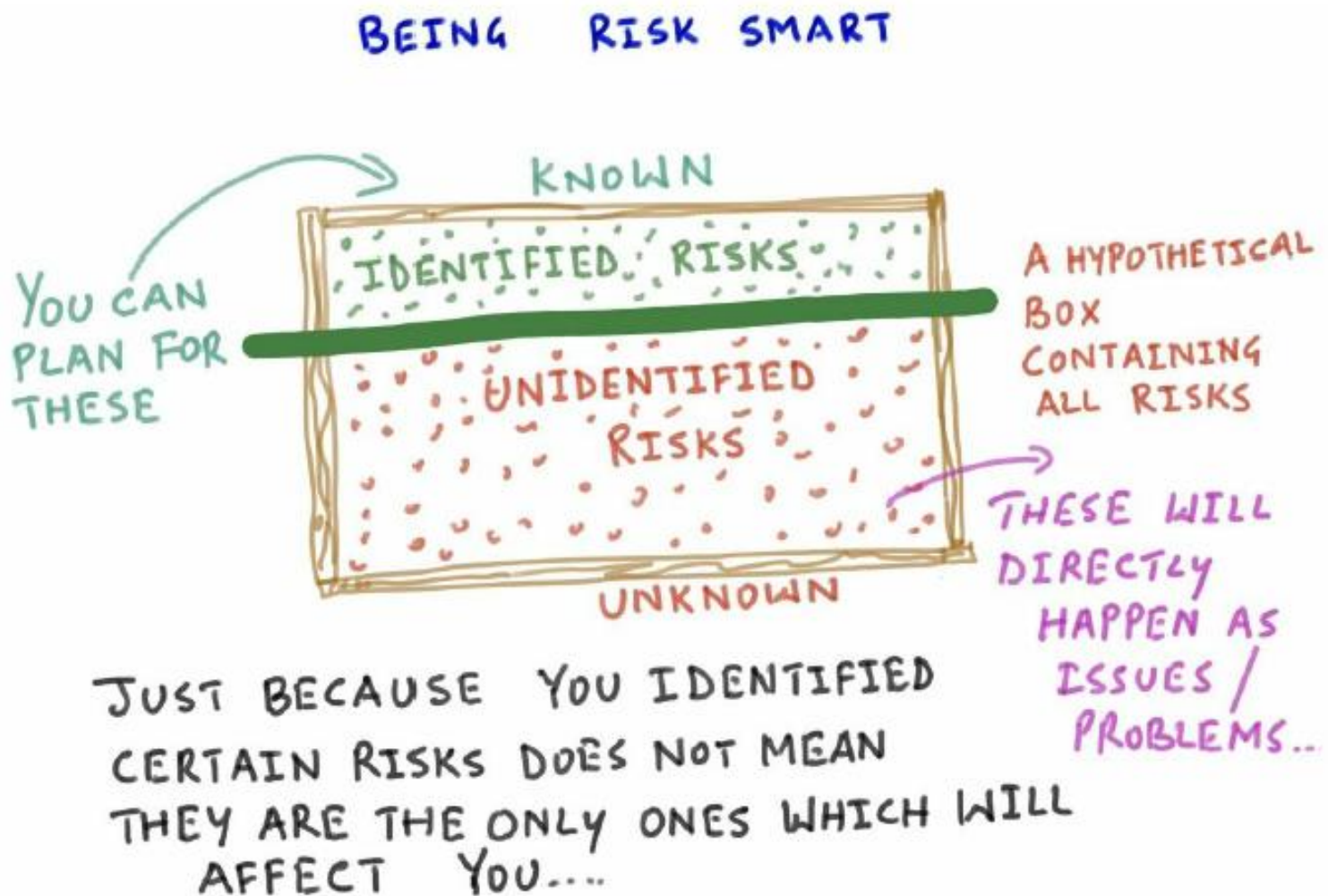
**11.7 Monitorear
los Riesgos**

- .1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Datos de desempeño del trabajo
 - .4 Informes de desempeño del trabajo
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Análisis de datos
 - .2 Auditorías
 - .3 Reuniones
- .3 Salidas
 - .1 Información de desempeño del trabajo
 - .2 Solicitudes de cambio
 - .3 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - .4 Actualizaciones a los documentos del proyecto
 - .5 Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

**11.4 Realizar el Análisis
Cuantitativo de Riesgos**

- .1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Factores ambientales de la empresa
 - .4 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Recopilación de datos
 - .3 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .4 Representaciones de la incertidumbre
 - .5 Análisis de datos
- .3 Salidas
 - .1 Actualizaciones a los documentos del proyecto

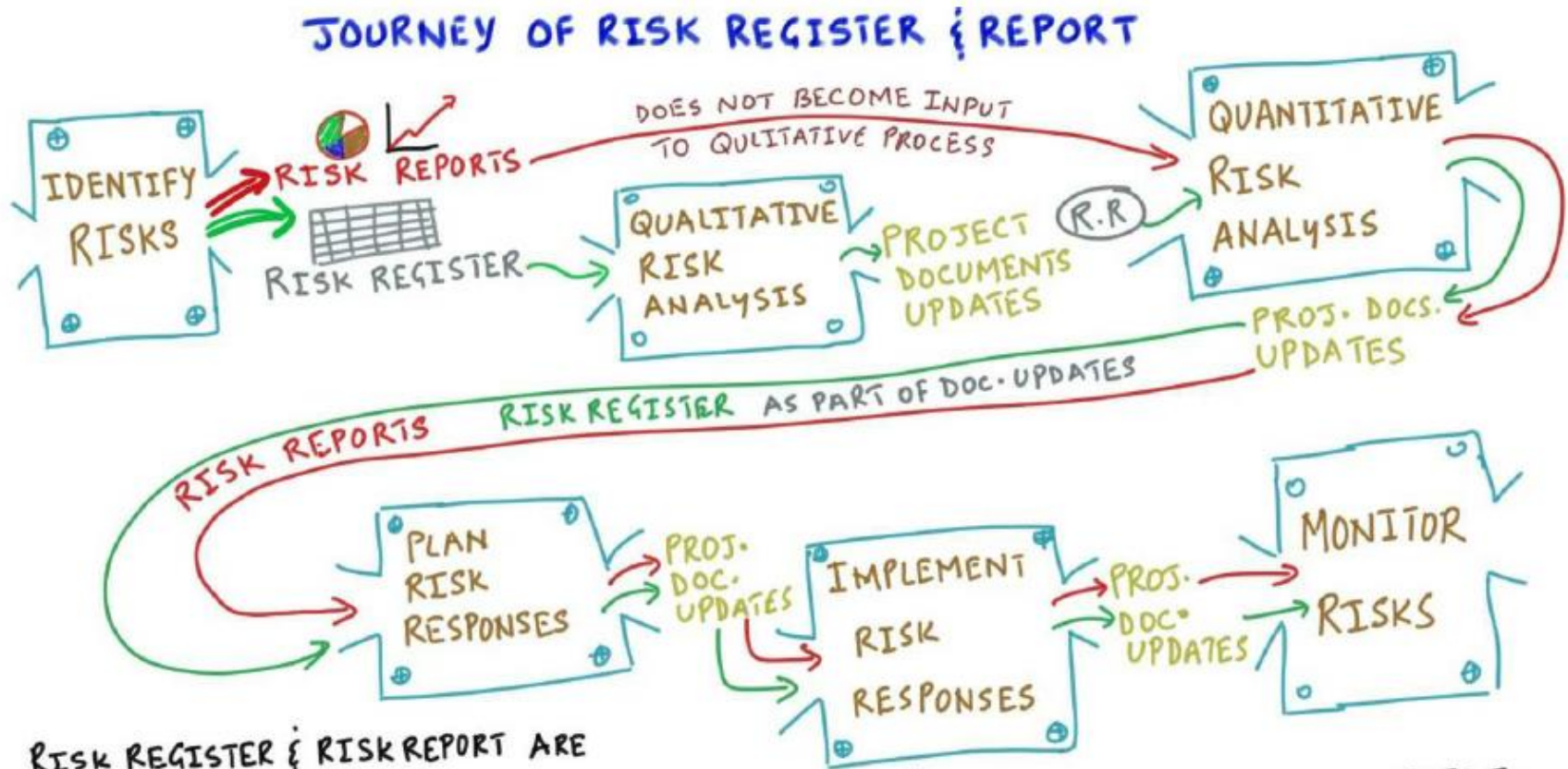
Identificación



Identificación

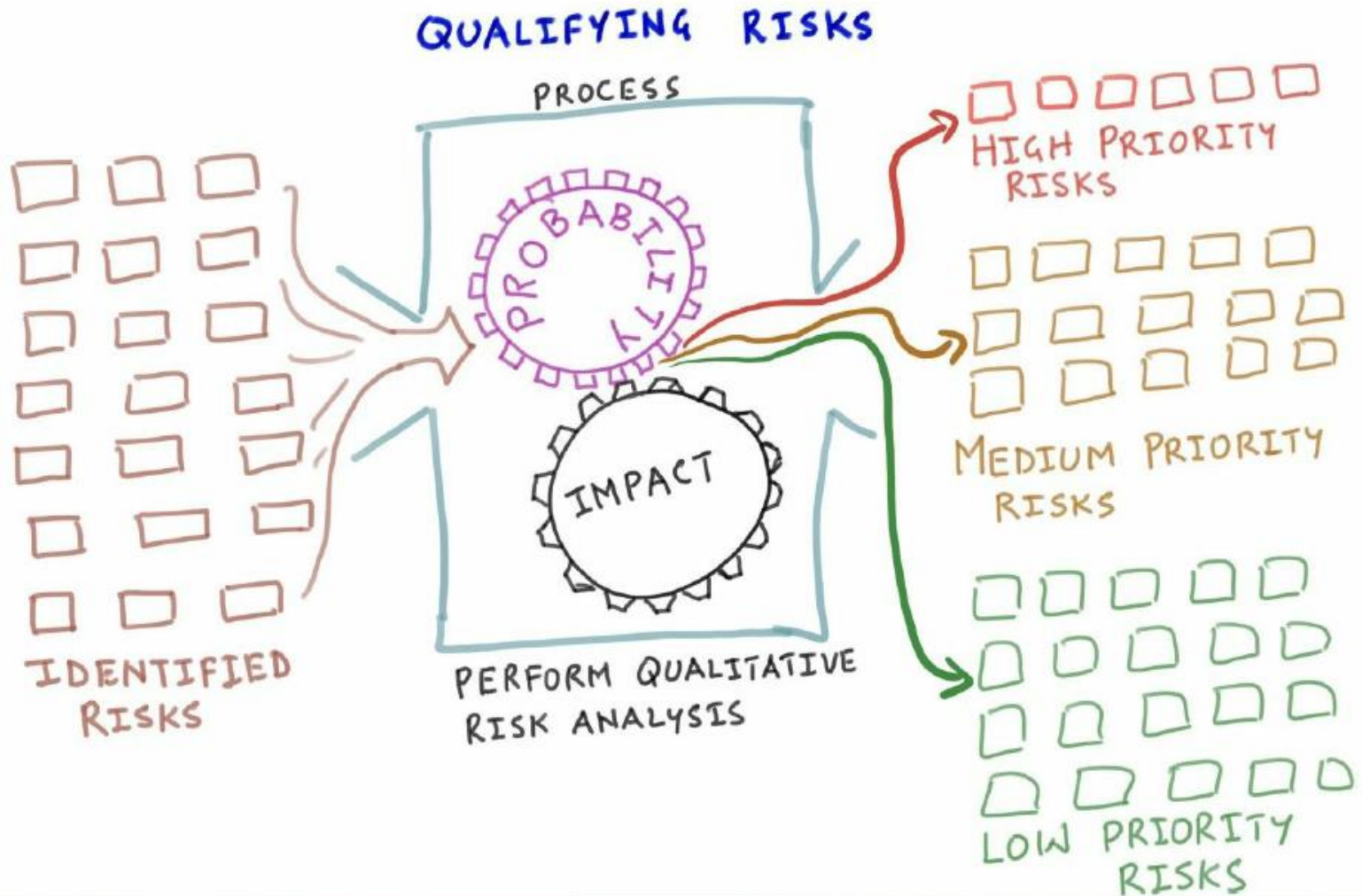
Salidas:

- Registro de riesgos



RISK REGISTER & RISK REPORT ARE ORIGINALLY OUTPUTS OF PROCESS "IDENTIFY RISKS." LATER THEY BECOME INPUTS TO OTHER RISK PROCESSES AS 'PROJ.DOCS.'. MAP THE ABOVE JOURNEY CAREFULLY.

Análisis cualitativo



Análisis cualitativo

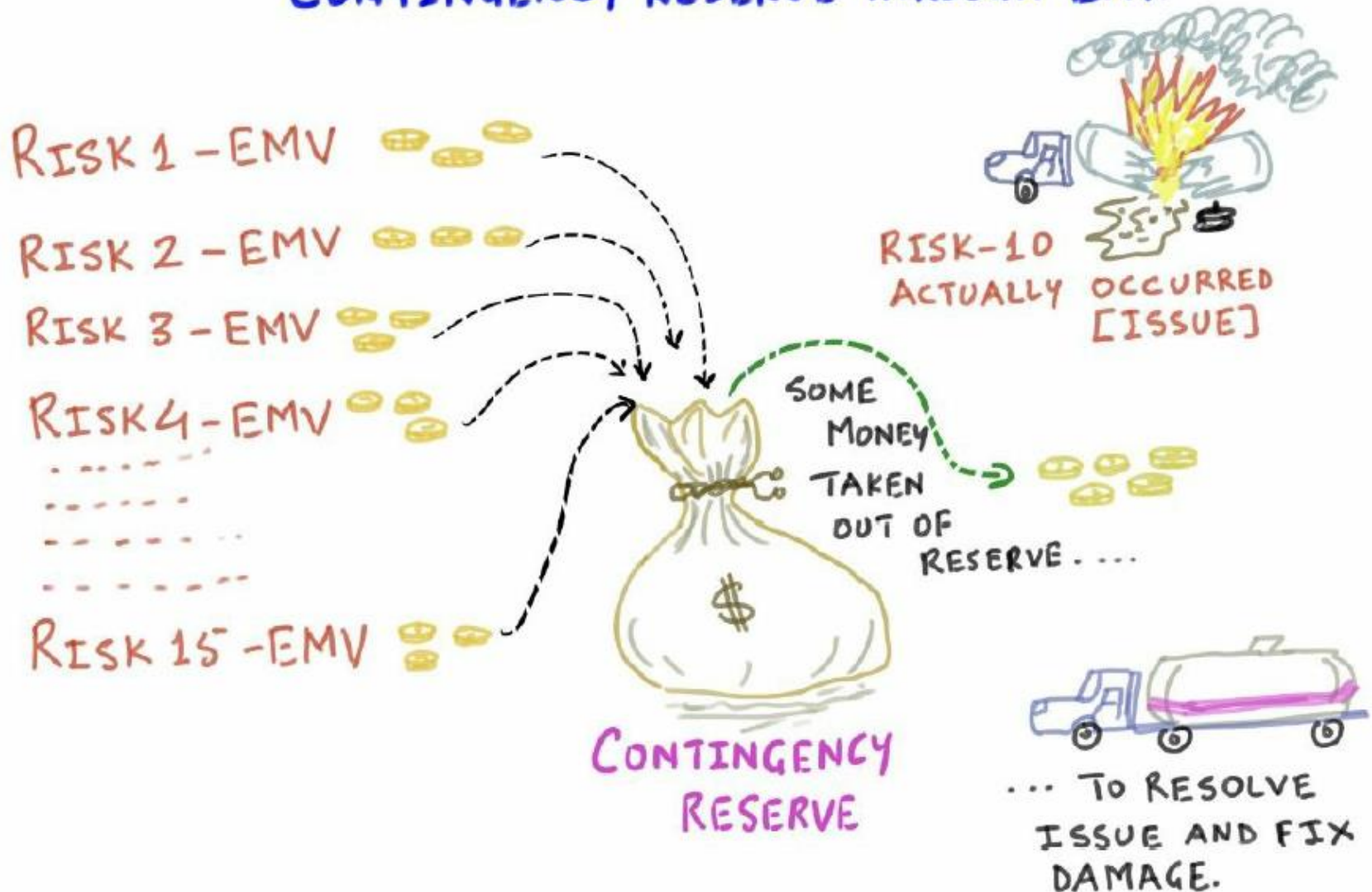
PMBOK, 2004

Matriz P-I (oportunidades y amenazas)												
Probabilidad	MA	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
	A	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
	M	0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
	B	0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
	MB	0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
			0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05
			MB	B	M	A	MA	MA	A	M	B	MB
			Impacto -					Impacto +				
	Riesgos de interés prioritario											
	Riesgos importantes											
	Riesgos secundarios											

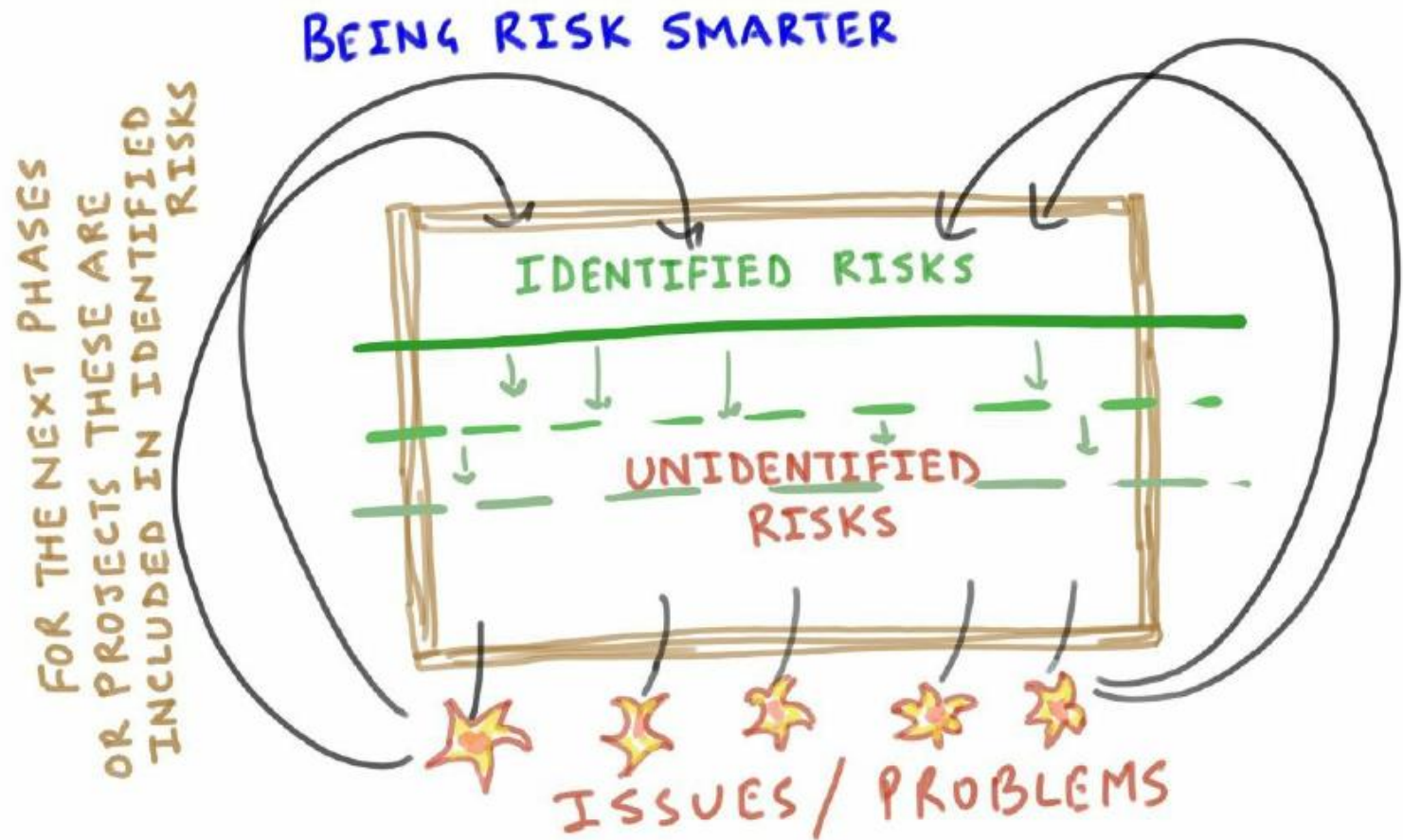
Podemos asignar números a cada casilla, para una mejor priorización de riesgos

Análisis cuantitativo

CONTINGENCY RESERVE THROUGH EMV.



Monitorear los riesgos



THATS WHY LESSONS LEARNED ARE SO IMPORTANT...

