

PLANIFICACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROYECTOS GUÍA PARA LA FACILITACIÓN DE TALLERES



PLANIFICACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROYECTOS:
GUÍA PARA LA FACILITACION DE TALLERES

Imagen de portada:

Personal médico aprende a protegerse y a proteger a sus pacientes del COVID-19 y otras infecciones en Tanzania, en abril de 2020. (Crédito: USAID)

Introducción

¿A quién va dirigida la presente guía y cómo puede utilizarla?

La presente guía trata de abordar algunas de las brechas en los conocimientos y las prácticas de gestión de proyectos identificadas a través de una evaluación de los programas existentes financiados por la USAID por parte de cinco organizaciones implementadoras. Describe conceptos clave y ejercicios de grupo para un taller de medio día de duración, que puede servir de punto de partida para los equipos que desarrollen planes de implementación de nuevos proyectos o revisen iniciativas en curso. Las opciones de ampliación se señalan cuando corresponde.

Para lograr la máxima eficacia, el taller debe centrarse en un proyecto en específico, de modo que los resultados contribuyan inmediatamente a su planificación e implementación. Recomendamos que este taller se lleve a cabo durante el periodo inicial de un nuevo proyecto, o a más tardar en los primeros 60 días posteriores a la adjudicación.

Los participantes deben formar parte del equipo del proyecto, incluyendo el personal asignado de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, *por sus siglas en inglés*), seguridad y cumplimiento. En el caso de proyectos de gran envergadura, de alto perfil o políticamente delicados, y para los análisis a nivel de cartera, también se debe invitar a un representante del organismo donante. Siempre es una buena idea incluir en el taller a socios locales que vayan a desempeñar un papel importante en la implementación del proyecto. Sin embargo, el tamaño del grupo debe limitarse, idealmente a no más de 10-12 personas, para garantizar que todos tengan la oportunidad de contribuir.

El facilitador del proceso debe ser alguien externo al equipo del proyecto con experiencia en diseño e implementación de programas. No importa si el facilitador representa a MEL, a la Oficina de Gestión de Proyectos o a otro equipo del programa, pero debe tener un conocimiento práctico del ciclo de gestión de proyectos y experiencia en la facilitación del aprendizaje de adultos.

Como herramienta básica, la presente guía recoge únicamente los fundamentos de la planificación de la gestión de riesgos, según se desprende de las normas elaboradas por el Project Management Institute y adaptadas por Freedom House. Alentamos a los usuarios de esta guía a explorar recursos adicionales y a ampliar sus propios enfoques de la planificación y gestión de riesgos, documentándolos y compartiéndolos para el aprendizaje institucional y de la industria.

Consideraciones metodológicas

La presente guía analiza primero algunos conceptos clave y consideraciones generales para la planificación de riesgos a través del prisma del proceso general de gestión de proyectos. Después, la información se desglosa en tres talleres temáticos y prácticos ('Presentación general del proceso', 'Análisis de riesgos' y 'Respuestas a los riesgos'), cada uno de los cuales incluye material y ejercicios para compartir con los participantes. El facilitador puede elegir el formato de la presentación y las partes específicas de la información de antecedentes que se compartirán en función de los conocimientos básicos de los participantes y del tiempo disponible.

Para que la presente guía resulte útil a los equipos distribuidos, ofrece instrucciones de facilitación para un taller en línea, pero podría adaptarse fácilmente a un evento presencial. Los apéndices contienen plantillas e imágenes que pueden compartirse (con una adaptación mínima o nula) por medio de diapositivas, rotafolios o una pizarra, según el formato del taller.

Por último, el tiempo de cada módulo se basa en la experiencia previa de Freedom House en la organización de este tipo de talleres y tiene en cuenta el debate de la teoría y los ejercicios de grupo. La presente guía no incluye consideraciones de tiempo para pruebas tecnológicas, presentaciones de participantes, establecimiento de reglas o práctica del uso de herramientas virtuales.

Definiciones

Estandarizar la forma en que hablamos de los riesgos en los informes periódicos ayuda a recopilar datos comparables, realizar análisis y prepararse mejor para gestionar los riesgos en futuros proyectos. A través de una evaluación de los informes de proyecto de los implementadores, Freedom House observó que los equipos de los proyectos utilizan una variedad de términos para hablar de los riesgos, mezclando con frecuencia eventos de riesgo, sus impactos y estrategias de gestión. Por ejemplo, la palabra mitigación suele utilizarse para definir cualquier acción en respuesta a un evento de riesgo. Sin embargo, la mitigación es sólo una de al menos cinco estrategias de gestión de riesgos. Del mismo modo, hemos observado que los implementadores utilizan ampliamente la palabra desafío para describir tanto los sucesos de riesgo individuales como sus repercusiones.

Si utilizan un léxico estandarizado sobre riesgos y gestión de riesgos, los equipos de proyecto están mejor equipados para pensar en el riesgo de forma estructurada y captar toda la variedad de riesgos posibles y reales que enfrentan los proyectos. Este enfoque sistemático es fundamental para planificar las acciones de respuesta y asignar los recursos con antelación, ayudando así a los equipos a ser más resilientes en el entorno cada vez más complejo e incierto en el que operan los programas de apoyo a la democracia, la gobernanza y los derechos humanos (DRG).

Las definiciones utilizadas en la presente guía son una adaptación de los términos de gestión de proyectos¹ del Project Management Institute y de la práctica interna de Freedom House.

Riesgo: un evento o condición inciertos que, de producirse, tienen un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos del proyecto. Los riesgos negativos se denominan *amenazas* y los riesgos positivos *oportunidades*. Los riesgos pueden agruparse en categorías más amplias, generalmente en función de su origen, que pueden ser individuales para el proyecto o genéricos para toda una organización. La USAID, por ejemplo, agrupa los riesgos en programáticos, fiduciarios, de reputación, jurídicos, de seguridad, de capital humano, de tecnología de la información y operativos.²

Fuente de riesgo: un proceso, documento, actor o evento externo específico del proyecto del cual pueden surgir riesgos individuales. Conocer la fuente de riesgo y el nivel de control que el equipo del proyecto tiene sobre él, permite a los equipos seleccionar e implementar estrategias de respuesta al riesgo de forma proactiva y deliberada.

Impacto del riesgo: consecuencias de un riesgo materializado en un proyecto. El impacto del riesgo es específico del contexto del proyecto y refleja

el apetito y los umbrales de riesgo del implementador y de las principales partes interesadas. Para interpretar la aplicabilidad y/o el nivel de influencia de los riesgos individuales en el proyecto, es preciso definir el impacto de los riesgos específicos del contexto y de los socios.

Estrategia de respuesta al riesgo: estrategia para responder a riesgos conocidos, que suele presentarse como componente de un plan de gestión del proyecto que describe cómo se estructurarán y realizarán las actividades de gestión de riesgos. Las estrategias de respuesta a las amenazas incluyen evitarlas, escalarlas, transferirlas, mitigarlas y aceptarlas. Las estrategias de respuesta a las oportunidades incluyen explotarlas, escalarlas, compartirlas, mejorarlas y aceptarlas.

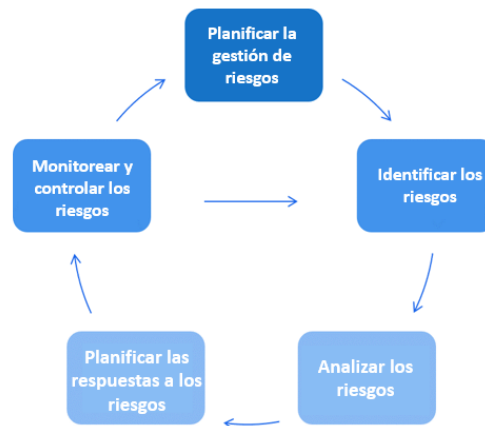
¿Qué es el ciclo de gestión de riesgos y qué lugar ocupa en el proyecto?

Los proyectos no se implementan sin influencias externas; el contexto siempre presenta cierto grado de incertidumbre, que puede variar con el tiempo. Por lo tanto, la planificación y la gestión de riesgos forman parte integral del ciclo de gestión de proyectos. Los pasos para identificar y analizar los riesgos, así como seleccionar y planificar las estrategias de respuesta, deben seguirse repetidamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto (consulte el Apéndice A), y estas actividades deben planificarse y compartirse con las partes interesadas del proyecto con antelación, por ejemplo, a través del proceso de elaboración del plan de trabajo anual.

La frecuencia y el formato de las actividades de gestión de riesgos diferirán según el enfoque de desarrollo del proyecto, pero la recomendación principal se aplica de manera uniforme a los ciclos de proyectos predictivos (es decir, "en cascada"), adaptativos (es decir, ágiles) e híbridos:

1. Los riesgos deben identificarse y analizarse antes de iniciar las actividades del proyecto y revisarse periódicamente.
2. Las estrategias de respuesta a los riesgos deben elaborarse con antelación y revisarse periódicamente.
3. Las actividades y responsabilidades de monitoreo de riesgos deben asignarse claramente y hacerse cumplir.
4. Las revisiones retrospectivas de los riesgos actualizados, las respuestas y las lecciones aprendidas deben realizarse de forma periódica y dar lugar a medidas de actuación documentadas, que pueden incorporarse posteriormente al plan de gestión de riesgos.

Proceso de gestión de riesgos



Por ejemplo, se debe elaborar un plan de gestión de riesgos específico para el proyecto durante el periodo inicial de dos meses del proyecto y revisarse en etapas lógicas del mismo (por ejemplo, trimestralmente, anualmente o después de hitos específicos), dependiendo de la previsibilidad del entorno operativo. El monitoreo y la revisión continuos de los riesgos pueden incorporarse a las actividades estándar de administración de proyectos, como tema de debate en las reuniones de apoyo al proyecto o como requisito previo para cada sprint de actividad. Por último, la documentación de las lecciones aprendidas a través de las respuestas a los riesgos también debe efectuarse en momentos predecibles del ciclo de vida del proyecto, por ejemplo, después de cada hito importante de actividades, anualmente y al final de los

Plan de gestión de riesgos

Los equipos del proyecto deben desarrollar y revisar periódicamente el Plan de Gestión de Riesgos, un documento fundamental del proyecto que, como mínimo, debe incluir una descripción del enfoque general de la gestión de riesgos, definiciones del impacto de los riesgos específicos del proyecto, un debate de los riesgos conocidos del proyecto, una descripción general de las estrategias y acciones de respuesta a los riesgos, el procedimiento para desplegar los recursos disponibles para responder a los riesgos y los puestos del equipo del proyecto responsables de la propiedad de la respuesta a los riesgos.

Un plan de gestión de riesgos viable también definirá la autoridad de toma de decisiones de los distintos miembros del equipo del proyecto y otras partes interesadas, especificará claramente el cronograma para las revisiones y reevaluaciones retrospectivas, e incluirá que se realice un análisis específico

procedimientos operativos estándar del proyecto para gestionar los riesgos de alta probabilidad y alto impacto (por ejemplo, un protocolo de comunicaciones seguras, un protocolo de investigación de beneficiarios, etc.).

Varios miembros del equipo pueden participar en la redacción del plan; sin embargo, recomendamos que los líderes de proyecto o los miembros senior del equipo asignados específicamente sean los responsables de esta tarea. Por ejemplo, el líder de proyecto determina el alcance del plan y presenta la lógica al equipo del proyecto; el equipo y otras partes interesadas participan en el proceso de análisis de riesgos; y luego el líder de proyecto incorpora el contenido al plan con una ronda más de revisión. El plan debe revisarse y aprobarse de acuerdo con la política organizacional. En algunos casos, los organismos donantes querrán revisar y aprobar dichos planes también.

Consideraciones presupuestarias y logísticas

Por muy sencillo que sea el proyecto, responder a los riesgos predecibles, así como realizar un análisis y una planificación iterativos de los riesgos, exige dedicar recursos al proyecto. Si no se realizan estas asignaciones para la gestión de riesgos, es posible que el líder del proyecto deba tomar decisiones difíciles más adelante para desviar fondos valiosos de actividades o funciones de gestión para responder a los riesgos.

Las implicaciones presupuestarias y logísticas deben tenerse en cuenta desde la etapa de diseño de costos. Después de un análisis preliminar de riesgos



del proyecto y se identifiquen los riesgos de mayor prioridad; el equipo de diseño del proyecto debe desarrollar planes de contingencia iniciales y calcular su costo. Los elementos de costos deben tenerse en cuenta en cada categoría presupuestaria, por ejemplo:

- **Personal:** ¿Cómo cambiará el nivel de esfuerzo de los miembros individuales en el proyecto para gestionar esta respuesta al riesgo, por ejemplo, para aumentar la comunicación diaria y la coordinación con las partes interesadas?
- **Viajes:** ¿Se requerirán viajes y alojamiento como parte de la respuesta al riesgo, por ejemplo, para reubicaciones temporales?
- **Contractuales:** ¿Habrán subcontrataciones asociadas a la respuesta al riesgo, por ejemplo, transferir la logística y la seguridad de un evento concreto a un tercero?
- **Otros costos directos:** ¿Habrán algún cambio en los costos de oficina, seguridad o eventos, por ejemplo, para cubrir pérdidas en los tipos de cambio locales o reforzar la seguridad del evento?

Como práctica óptima, los proyectos deben contar con una reserva de contingencia específica para responder a riesgos predecibles y de alto impacto.

Estas reservas sólo deben utilizarse si se materializan los riesgos identificados; deben reasignarse, en consulta con el donante, a otras necesidades del proyecto si los riesgos predecibles dejan de ser probables. Si los presupuestos son demasiado ajustados, los planes de contingencia deben incluir consideraciones sobre cómo se desplazarán los fondos del proyecto para responder a los riesgos materializados.

Por ejemplo, en algunos contextos políticos delicados en los que los defensores de los derechos humanos arriesgan constantemente su seguridad física en el curso de su trabajo, Freedom House presupuesta reubicaciones de emergencia de los socios más vulnerables del proyecto en caso de que se conviertan en objetivo de persecución. Un caso de este tipo puede costar hasta \$10,000. Algunos donantes ofrecen orientación para la inclusión de reservas de contingencia en los presupuestos de los proyectos; por ejemplo, los proyectos financiados por el Servicio Europeo de Acción Exterior pueden incluir hasta un 5% de los costos directos para contingencias.³

En el caso de riesgos que afectan a varios proyectos, los costos de respuesta deben asignarse proporcionalmente a todos ellos. Los riesgos impredecibles que no son específicos de un proyecto concreto se abordan mejor a nivel de empresa con las reservas de gestión

Módulo 1: Proceso de gestión de riesgos e identificación de riesgos

Nota para el facilitador:

Utilice el primer módulo como una oportunidad para revisar o proporcionar una descripción general amplia del proceso de gestión de riesgos en todo el ciclo de vida del proyecto. Utilice la visualización del Apéndice A en este módulo y en todo el taller para señalar en qué etapa del proceso de planificación se encuentra. Dedique hasta 20 minutos a este repaso; el tiempo dedicado a la teoría variará en función de los conocimientos básicos de los participantes.

Descripción general:

A menudo hablamos de los riesgos de los proyectos en el contexto de la seguridad, ya sea de los beneficiarios, del personal o de la organización. Los conceptos de riesgo y seguridad están estrechamente relacionados. El riesgo es una incertidumbre que, de producirse, tiene un impacto en los objetivos del proyecto. Los riesgos pueden ser positivos (oportunidades) y negativos (amenazas).

Cada implementador tiene un apetito diferente por el riesgo: están dispuestos a aceptar distintos grados de incertidumbre a la espera de una recompensa. La seguridad, sin embargo, es la cualidad o el estado de estar libre de peligro. Así, cuando hablamos de riesgos únicamente a través del prisma de la seguridad, nos limitamos a debatir las amenazas y dejamos de lado las oportunidades.

Ningún proyecto está exento de riesgos; la pregunta es: ¿cómo respondemos a ellos? Mejor aún, ¿cómo nos preparamos para las amenazas y oportunidades de forma que maximicemos nuestra recompensa y minimicemos el daño al proyecto? Los procedimientos de planificación y gestión de riesgos nos ayudan a prever las amenazas y oportunidades con mucha antelación, alinear los recursos para afrontarlas mejor, minimizar el tiempo de respuesta y agilizar el proceso de aprendizaje para que los errores del pasado no se repitan en el futuro. La gestión de riesgos es un proceso continuo e interminable, que comienza al inicio del proyecto, continúa durante todo el ciclo del mismo y termina sólo después de su cierre (consulte *Qué es el ciclo de gestión de riesgos y qué lugar ocupa en el proyecto?*) Como en cualquier proceso de

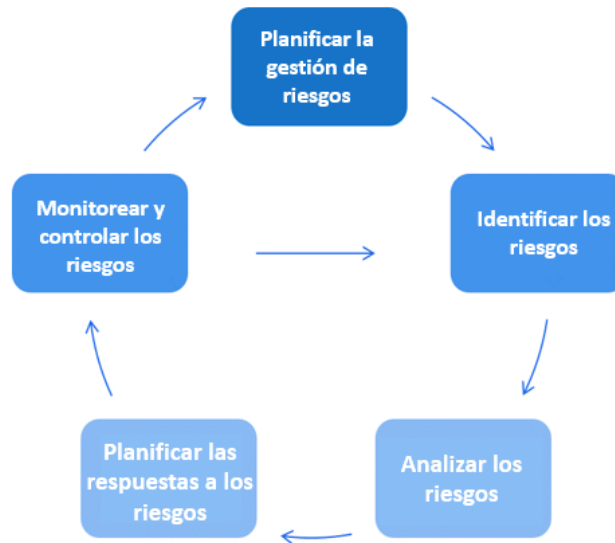
gestión, la planificación y la gestión de riesgos siempre deben documentarse para acelerar la toma de decisiones, agilizar el aprendizaje del equipo del proyecto y permitir la transferencia de conocimientos institucionales.

Proceso de gestión de riesgos:

El proceso de gestión de riesgos suele constar de cinco etapas que se repiten de forma cíclica durante todo el proyecto.⁴

- **Planificar la gestión de riesgos:** Los directores de proyecto dedican tiempo a definir su enfoque de la gestión de riesgos, establecer plazos y el nivel de compromiso del equipo, y redactar el alcance del *plan de gestión de riesgos*.
- **Identificar los riesgos:** Los equipos del proyecto participan en una actividad deliberada para identificar los riesgos reales (tanto perjudiciales como beneficiosos) asociados a un proyecto concreto. Los equipos pueden recurrir a una lluvia de ideas, análisis de documentos, análisis DAFO, entrevistas a expertos, análisis de causa raíz, el método Crawford Slip y muchas otras herramientas para elaborar una amplia lista de riesgos relevantes para el proyecto.
- **Analizar los riesgos:** Los equipos del proyecto realizan análisis cualitativos y cuantitativos de los riesgos identificados. El análisis cualitativo suele implicar la evaluación del nivel de probabilidad de cada riesgo y su impacto en el proyecto, junto con otros parámetros, dando como resultado la priorización de riesgos. El análisis cuantitativo se utiliza para asignar valores métricos a los riesgos más importantes a fin de determinar la probabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto o justificar la asignación de reservas para contingencias en proyectos a gran escala basados en datos.⁵
- **Planificar las respuestas a los riesgos:** Los equipos del proyecto determinan las estrategias generales y los pasos específicos en respuesta a los riesgos identificados, determinan los recursos necesarios y asignan responsabilidades para su ejecución.
- **Monitorear y controlar los riesgos:** Los equipos del proyecto implementan el plan de gestión de riesgos y elaboran documentación de respaldo significativa para el mantenimiento de registros y el aprendizaje.

Proceso de gestión de riesgos



Este taller repasa el paso 1, la planificación de la gestión de riesgos, y se centra en los pasos 2-4: identificación de riesgos, análisis de los mismos y planificación de respuestas al riesgo

Siguiente paso: Continúe al *Ejercicio 1: Identificación de riesgos para el proyecto*.

Ejercicio 1: Identificación de riesgos para el proyecto

Duración:

30 minutos aproximadamente

Herramientas:

Una pizarra virtual con funcionalidad multiusuario (considere Microsoft Teams Whiteboard, Miro, Google Jamboard o una plataforma similar)

Objetivo:

Los participantes determinan colectivamente el mayor número posible de riesgos conocidos para el proyecto, mientras exploran las diversas interpretaciones del riesgo por parte de cada miembro del equipo.

Requisitos previos de conocimientos:

- Comprensión del concepto de *riesgo* en el contexto del proyecto.
- Comprensión del proceso de gestión de riesgos.

Guía para el facilitador:

Paso (duración)	Actividad	Indicaciones	Notas
1 (2-3 min)	Revise las metas y objetivos específicos del proyecto.	Utilice materiales específicos para cada proyecto.	- Guarde estos puntos en una diapositiva separada o en un rincón de la pizarra virtual para consultarlos rápidamente durante todo el taller.
2 (5 min)	Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas con todos los riesgos posibles que puedan afectar al proyecto específico.	- <i>¿Qué riesgos pueden socavar el éxito del proyecto?</i>	- Los participantes escriben una idea por nota adhesiva virtual o cuadro de texto directamente en la pizarra virtual. - Los participantes trabajan individualmente. No hay debates en esta etapa.
3 (15 min)	Repase las notas adhesivas con los participantes y pídale que amplíen sus ideas.	- <i>¿Por qué es un riesgo para el proyecto?</i> - <i>¿Es un riesgo positivo o negativo?</i>	- Céntrese en las ideas más repetitivas y en las que parezcan únicas. - Pida a 4-5 voluntarios que compartan sus ideas. - Permita el debate, el acuerdo o el desacuerdo, buscando claridad en la lógica.
4 (5-7 min)	Consolide las ideas añadiendo o eliminando cualquier nota adhesiva.	- <i>¿Le gustaría añadir o eliminar algo de la pizarra después de este debate?</i>	- Deje tiempo para debatir si hay desacuerdos o inquietudes.

Opciones:

- En lugar de una lluvia de ideas individual, si el tiempo lo permite, el equipo podría realizar un análisis DAFO completo basado en su conocimiento profundo del contexto operativo. Las *amenazas* y *oportunidades resultantes* del DAFO servirán de base para el análisis posterior.
- Si se dispone de otras fuentes de información de experiencias pasadas (por ejemplo, lecciones aprendidas, entrevistas con partes interesadas, evaluaciones de proyectos, etc.), el facilitador podría compartir una lista de riesgos que hayan surgido previamente en contextos similares y pedir la retroalimentación de los participantes.
- Si se desea, el ejercicio puede centrarse explícitamente no sólo en las *amenazas* sino también en las *oportunidades* para la planificación de riesgos. En este caso, el paso 2 puede ampliarse para incluir la pregunta "*¿Qué factores imprevistos pueden aumentar el éxito del proyecto?*".

Siguiente paso: Continúe al [Módulo 2: Análisis de riesgos](#).

Módulo 2: Análisis de riesgos

Nota para el facilitador:

Dedique hasta 20 minutos a revisar el contenido.

Descripción general:

Después de identificar una serie de posibles riesgos del proyecto, el siguiente paso en el proceso de planificación consiste en realizar un análisis cualitativo (consulte la visualización en el Apéndice A). El análisis cualitativo permite a los equipos del proyecto describir y agrupar mejor los riesgos de acuerdo con diferentes parámetros, lo que a su vez ayuda a determinar la prioridad de la respuesta y la necesidad de recursos especializados. También permite que el equipo del proyecto aprenda con el tiempo qué tipos de riesgos es más probable que ocurran en distintos contextos. Los parámetros más comunes de análisis incluyen la probabilidad y el impacto, pero los análisis complejos también pueden tener en cuenta la controlabilidad, la detectabilidad, la proximidad (grados de separación de la fuente de riesgo), la propinuidad (impacto percibido en las partes interesadas individuales) y otros parámetros.⁶

Fuentes de riesgo:

El tipo más básico de análisis es la *categorización* de riesgos por fuente. En general, cualquier taxonomía de fuentes puede comenzar en el nivel más alto. ¿Las fuentes de riesgo son internas o externas al proyecto? Luego, las fuentes pueden delimitarse por categorías amplias, por ejemplo, jurídicas, financieras, tecnológicas, humanas, etc. En la evaluación documental de Freedom House de los programas financiados por la USAID, casi uno de cada tres riesgos procedía de los socios o beneficiarios del proyecto, seguidos por el entorno político (aproximadamente uno de cada seis casos) y los acontecimientos mundiales (aproximadamente uno de cada ocho casos). Otras fuentes de riesgo que suelen mencionarse en los proyectos de DRG son la normativa local, la tecnología, las normas y procedimientos internos, el alcance del proyecto y los requisitos de viaje (consulte el Apéndice B para ver un ejemplo).

Conocer la fuente es fundamental para la gestión del riesgo; dependiendo del nivel de control sobre la fuente, los equipos pueden elegir una estrategia de respuesta al riesgo adecuada. Las fuentes de riesgo internas al proyecto y bajo un alto grado de control,

como las estructuras de gestión o el alcance del proyecto, deberían ser más fáciles de predecir y gestionar. Cuanto menor sea el nivel de control, más probable es que el riesgo no pueda evitarse por completo, por lo que será necesario planificar su mitigación, su aceptación, o transferencia como estrategias de respuesta al riesgo. Cuanto menor sea el nivel de control sobre una fuente de riesgo específica, mayor será el costo de influir en dicha fuente (financiero, humano o de tiempo). Los equipos deben centrarse especialmente en trazar estrategias de gestión y asignar recursos para los riesgos sobre los que el personal del proyecto no puede influir: desde la falta de conectividad a Internet y la denegación de visas de viaje hasta los molestos procedimientos locales de registro y la insurgencia.

Impacto y probabilidad:

La mayoría de las organizaciones tienen un enfoque uniforme para evaluar la *probabilidad* utilizando una escala y definiciones coherentes (por ejemplo, remota-baja-moderada-alta). Sin embargo, la definición de *impacto* debe elaborarse individualmente para cada proyecto (consulte la plantilla en el Apéndice C). En el análisis realizado por Freedom House de los informes del programa, el impacto potencial de los eventos de riesgo específicos variaba ampliamente, desde la mala asignación de los recursos del proyecto o la incapacidad para reflejar con precisión las necesidades locales en el diseño de las actividades, hasta la suspensión de las actividades y la incapacidad total para lograr los resultados deseados del proyecto. En un ciclo de proyecto predictivo, la incapacidad para implementar las actividades del proyecto puede tener un gran impacto en el mismo; sin embargo, en un ciclo de proyecto ágil, esta consecuencia tendría un impacto menor debido al carácter adaptativo del diseño.

La Matriz de impacto-probabilidad (consulte la plantilla en el Apéndice D) es la herramienta más utilizada para determinar la prioridad de la respuesta al riesgo en función de estos dos parámetros. En entornos muy represivos o volátiles, puede ser útil ponderar más los impactos que las probabilidades, lo que reconoce que ciertos riesgos, aunque menos probables, podrían tener consecuencias devastadoras en un proyecto y no deben agruparse con los riesgos que son muy probables pero cuyos efectos son insignificantes.

Matriz de impacto-probabilidad

IMPACTO				
Probabilidad		Alto (6)	Medio (4)	Bajo (2)
	Alta (4)	1ª prioridad	3ª prioridad	más tarde
	Moderada (3)	2ª prioridad	4ª prioridad	más tarde
	Baja (2)	4ª prioridad	más tarde	más tarde

Siguiente paso: Continúe al *Ejercicio 2: Análisis de riesgos*.

Ejercicio 2: Análisis de riesgos

Duración:

70 minutos

Herramientas:

- La pizarra virtual con ideas del *Ejercicio 1: Identificación de riesgos para el proyecto*
- Una pizarra virtual con la matriz de impacto-probabilidad en una sección separada de la pizarra virtual (consulte el Apéndice D)
- Un cuadro de texto virtual con las Definiciones del Impacto del Riesgo en una sección separada de la pizarra virtual o en una diapositiva separada (consulte el Apéndice C)

Objetivo:

Los participantes clasifican colectivamente los riesgos identificados por fuente y les dan prioridad basándose en una evaluación de impacto y probabilidad.

Requisitos previos de conocimientos:

- Comprensión del concepto de *riesgo* en el contexto del proyecto.
- Comprensión del proceso de gestión de riesgos.
- Revisión de los riesgos del proyecto identificados durante el ejercicio anterior.

Guía para el facilitador:

Paso (duración)	Actividad	Indicaciones	Notas
1 (5 min)	Pida a los participantes que piensen en un agente concreto - (fuente) de cada riesgo y que lo anoten en las notas adhesivas.	- <i>¿De qué persona, documento, acontecimiento o entidad procede la amenaza (u oportunidad) específica?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Recuerde a los participantes en qué punto del proceso de planificación de la gestión de riesgos se encuentra usted, remitiéndose al gráfico del proceso. Ha pasado por Identificar riesgos y ahora se encuentra en Analizar riesgos. - Trabajo individual; no hay debates en esta etapa. - Los participantes añaden texto directamente a las notas adhesivas individuales de la pizarra virtual. Para añadir la fuente de riesgo a cada nota adhesiva, utilice un color o grosor de fuente diferente o añadiendo burbujas de texto (dependiendo de la funcionalidad de la pizarra).
2 (2-3 min)	Pida a los participantes que agrupen los riesgos según las fuentes identificadas.	- <i>Por favor, trabajen individualmente o en grupo para agrupar los riesgos según su fuente.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes mueven las notas adhesivas en la pizarra virtual. - Puede ajustar las notas adhesivas para que todo el texto sea claramente visible.

<p>3 (15 min)</p>	<p>Revise y debata los resultados en grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Qué observan? ¿Hay algo sorprendente?</i> - <i>¿Qué categorías principales han surgido?</i> - <i>¿Existe coherencia en la forma de agrupar los riesgos? ¿Tuvo alguna dificultad para reorganizar las ideas? ¿Por qué?</i> - <i>¿Qué fuentes están bajo nuestro control como equipo? ¿Bajo el control de la organización? ¿Del control del donante? ¿En cuáles podemos influir? ¿Cómo?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos riesgos de diferentes categorías pueden tener su origen en la misma fuente. Puede haber opiniones alternativas sobre fuentes concretas. - Tenga en cuenta que conocer el origen del riesgo (y el nivel de influencia que el equipo del proyecto y otras partes interesadas tienen sobre él) es importante a la hora de seleccionar las estrategias de gestión de riesgos. Cuanto menor sea el control, más probable será que se intente evitar, escalar o transferir el riesgo fuera del proyecto (consulte <i>Fuentes de riesgo</i>). - Tenga en cuenta que no existen clasificaciones definidas de los riesgos; son individuales para cada proyecto. Un equipo puede dividir los riesgos del proyecto en internos y externos. Otro puede agruparlos en función de las principales limitaciones del proyecto (alcance, presupuesto, plazo). Un tercer grupo puede centrarse en la seguridad operativa (políticas, procedimientos, disponibilidad de recursos) frente a la seguridad humana (seguridad física, bienestar mental y emocional).
<p>4 (5 min)</p>	<p>Revise los parámetros de riesgo: Impacto y probabilidad.</p>	<p>Consulte <i>Impacto y probabilidad</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenga en cuenta que las gradaciones de cada uno de estos parámetros pueden ser únicas para cada proyecto o estandarizadas en toda la organización. - Pregunte a los participantes si tienen una escala de probabilidad estandarizada.
<p>5 (15 min)</p>	<p>Pida a los participantes que definan los distintos niveles de impacto que pueden tener los riesgos en su proyecto específico y que los anoten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Cómo definiría el impacto del riesgo en un proyecto específico?</i> - <i>¿Qué significa exactamente cuando decimos que el impacto es "alto", "medio" o "bajo"?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Deje un par de minutos para que los participantes hagan una lluvia de ideas individualmente. - Recuerde a los participantes que el impacto de los riesgos debe revisarse a través del prisma de las metas y objetivos del proyecto. - Pida a los voluntarios que compartan sus definiciones y que las anoten en la plantilla Definiciones del impacto del riesgo en línea (consulte el Apéndice C). - Facilite el debate hasta que haya un acuerdo cohesivo sobre las definiciones entre el grupo. - Esta actividad puede ampliarse si hay más gradaciones de impacto más matizadas que "alto", "medio" y "bajo"
<p>6 (5 min)</p>	<p>Presente la matriz de impacto-probabilidad. Pida a los participantes que coloquen los riesgos identificados del proyecto en la matriz de impacto-probabilidad, utilizando sus definiciones de impacto del riesgo.</p>	<p>- <i>Arrastre las notas adhesivas con los riesgos individuales a las casillas de la matriz a las que crea que pertenecen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recuerde a los participantes que apliquen sus definiciones de impacto recién desarrolladas. - Asegúrese de que el gráfico de impacto-probabilidad en línea sea lo suficientemente grande como para que quepan varias notas adhesivas sin superponerse, para que todos puedan verlo. - Si es necesario, mueva ligeramente las notas adhesivas para que todos puedan leer el texto.

<p>7 (20 min)</p>	<p>Revise y comente la ubicación de los riesgos individuales en las casillas de prioridad de la matriz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Todos están de acuerdo con la ubicación de los riesgos identificados en la matriz?</i> - <i>¿Qué le hace pensar que este riesgo tendrá un impacto alto (medio, bajo) en su proyecto basándose en sus definiciones?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrezca a los participantes la oportunidad de expresar opiniones alternativas y de defender la forma en que los colocarían. - Facilite el debate hasta que haya un acuerdo general sobre la colocación de todas las notas adhesivas. La diferencia de puntos de vista es buena, y el objetivo es lograr una visión compartida de los riesgos. - Recuerde a los participantes que este análisis ayuda a priorizar las respuestas al riesgo en momentos en que se han materializado múltiples riesgos. - Concluya repasando las casillas con mayor prioridad. - Recuerde a los participantes que este análisis cualitativo puede y debe realizarse periódicamente para reflejar los cambios en el contexto.
-----------------------	---	---	---

Opciones:

- El equipo podría ampliar el debate sobre las categorías de riesgos más allá de sus fuentes, si el tiempo lo permite, u omitirlo por completo.
- Si el tiempo lo permite y el equipo está interesado en analizar las *oportunidades* además de las *amenazas*, el facilitador puede pedirles que debatan sobre cualquier tendencia observable en los riesgos positivos y negativos por categorías. Por ejemplo: *¿Qué fuentes generan más amenazas y cuáles generan oportunidades? ¿Por qué? ¿Qué grado de control tenemos sobre estas fuentes?*
- Si el equipo está interesado y el tiempo lo permite, podría realizar análisis de riesgo en torno a otros parámetros relevantes para el proyecto, como la detectabilidad, la latencia o el impacto percibido en las partes interesadas individuales (propinuidad). Sin embargo, el análisis de riesgos multiparamétrico no siempre está justificado y puede desviar la atención de la planificación de respuestas a los riesgos de mayor impacto.

Siguiente paso: Continúe al [Módulo 3 Respuestas al riesgo](#)

Módulo 3: Respuestas al riesgo

Nota para el facilitador:

Dedique hasta 25 minutos a revisar el contenido.

Descripción general:

Una vez que el equipo haya identificado los riesgos conocidos del proyecto y los haya analizado y priorizado según la combinación de su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia, deberá determinar cómo se gestionarán los riesgos individuales. Planificar las respuestas al riesgo es un proceso importante; permite a un equipo determinar su comportamiento (y, a veces, el de otras partes interesadas) en preparación para, durante y después de la ocurrencia de un evento de riesgo. En última instancia, saber cómo gestiona los riesgos su equipo refuerza la capacidad del proyecto para superar las incertidumbres más peligrosas (o las más oportunas) y aumenta significativamente su resiliencia, especialmente en condiciones operativas muy volátiles.

Estrategias de respuesta al riesgo:

En general, existen cinco estrategias para abordar los riesgos negativos, o *amenazas* (consulte el Apéndice E para su visualización). La selección de una estrategia en particular depende del apetito de riesgo del implementador, del nivel de control que tenga el equipo sobre las fuentes de riesgo, de los recursos disponibles y de la gravedad de los impactos potenciales del riesgo. Diferentes equipos pueden elegir diferentes estrategias en la misma situación.

La aceptación normalmente reconoce la existencia de una determinada amenaza, pero la considera tan insignificante que no se toman medidas proactivas ni se asignan reservas de contingencia. Esta estrategia se aplica mejor a los riesgos de bajo impacto y menor probabilidad. Por ejemplo, el equipo del proyecto puede prever variaciones en los tipos de cambio, pero su análisis muestra que las variaciones serán tan pequeñas que el presupuesto podrá absorberlas sin que haya ningún impacto negativo en el proyecto. El equipo no toma ninguna medida para abordar este riesgo; lo acepta.

La evitación implica que la amenaza puede ser potencialmente tan dañina que debe eliminarse la probabilidad de que se produzca. Las respuestas de evitación suelen entrañar el cambio de un aspecto del proyecto, como el diseño de actividades, el cronograma o el presupuesto. Por ejemplo, si un socio del proyecto en particular repetidamente se retrasa o su contribución al proyecto es insuficiente, lo que obliga al implementador a asignar recursos adicionales para corregir errores y socavar la reputación de la iniciativa global en el país anfitrión. En este caso, el equipo del proyecto puede optar por asociarse con otra organización con capacidades similares para evitar estos riesgos.

La escalada lleva a involucrar a partes interesadas externas y de mayor rango que el equipo del proyecto, ya sea dentro de la organización o externamente, como la comunidad de organizaciones homólogas, una asociación profesional o donantes. Esta estrategia se aplica mejor a los riesgos que el equipo del proyecto no puede gestionar por sí solo. Por ejemplo, un proyecto se enfrenta a importantes retrasos y al deterioro de las relaciones con los socios locales debido a la lentitud de los procedimientos de obtención de subdonaciones.

El equipo del proyecto escala el riesgo al equipo de subvenciones y cumplimiento con recomendaciones constructivas, lo que da como resultado el desarrollo de una política de adquisición de subdonaciones más ágil a nivel de la organización, no del proyecto. La escalada también se utiliza cuando una sola organización no puede hacer frente a determinados riesgos políticos, sino que se requiere una promoción de políticas específicas a través de coaliciones.

La mitigación implica acciones destinadas a reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos y/o a reducir el impacto de la amenaza; esta estrategia se aplica cuando evitar el riesgo por completo es imposible. Por ejemplo, los problemas de conectividad pueden limitar la capacidad de los participantes para ver el contenido de un seminario web e interactuar con él, poniendo en peligro su compromiso con el taller o la consecución de los objetivos de aprendizaje. En un ejemplo de la vida real, un equipo decidió mitigar este riesgo proporcionando a los participantes afectados contenido descargable con antelación y, luego, realizó el seminario web en formato sólo de audio.

La transferencia implica transferir la propiedad de un riesgo a un tercero para que lo gestione y asuma su impacto en caso de que se produzca; la transferencia generalmente tiene un costo adicional. Por ejemplo, un implementador puede optar por contratar a una empresa de logística para que organice un gran evento, y transferir así a un tercero la propiedad de los riesgos asociados a la búsqueda de un lugar perfecto, la organización de los viajes o la interpretación, o las transferencias de pagos. Del mismo modo, si un implementador se enfrenta a la exposición como partidario directo de una organización local de la sociedad civil en un país represivo (un riesgo potencialmente devastador), puede optar por transferir el riesgo de exposición contratando a una organización intermediaria.

En el análisis de Freedom House de los informes de los implementadores, en casi la mitad de los ejemplos, los equipos estaban desplegando actividades de mitigación donde ya se habían producido daños, con el fin de limitar la gravedad del impacto. En muchos casos, los riesgos que obligan a controlar los daños (mitigación) pueden evitarse totalmente con una planificación anticipada adecuada. La escalada y la transferencia pueden ser soluciones poderosas para

hacer frente a amenazas que están fuera del alcance del proyecto, pero que requieren un análisis reflexivo de las fuentes de riesgo, así como valentía y determinación por parte de los líderes del proyecto para implicar a las partes interesadas ajenas al equipo del proyecto.

Para mantener un debate complementario de las estrategias de respuesta al riesgo de las *oportunidades* consulte el Apéndice F.7

La selección de estrategias de respuesta al riesgo es el último gran paso de la planificación de riesgos, pero el proceso no se detiene ahí. A medida que los equipos avanzan en el proceso de planificación, deben documentar los riesgos identificados, los niveles de prioridad asignados, las estrategias de respuesta al riesgo (e, idealmente, acciones de respuesta específicas), y asignar el "propietario" de cada riesgo: la persona del equipo que será responsable de gestionar la amenaza individual. También es una buena práctica determinar proactivamente los plazos de respuesta para los riesgos que se produzcan y las responsabilidades en la toma de decisiones. El plan de acción resultante se convierte en parte integral del plan de gestión de riesgos (consulte la plantilla en el Apéndice G).

Plan de respuesta al riesgo

Amenaza	Fuente	Prioridad	Escenario de impacto	Estrategia de respuesta	Acciones de respuesta	Plazos de respuesta	Propietario del riesgo	Autoridad de decisión
Los correos electrónicos del personal son hackeados	Actores sancionados por el gobierno en el país XYZ	2	Los nombres del personal, de los socios pasan a ser conocidos a actores nefastos, lo que resulta en una campaña de desprestigio o amenazas directas	Evitar	<p>Desarrolle un protocolo de correo electrónico personalizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> utilice direcciones de correo electrónico separadas para cada actividad/socio utilice la autenticación de dos factores elimine los correos electrónicos con información delicada después de archivarlos de forma segura (etc.) 	Dos semanas después de la adjudicación	Funcionario senior del proyecto	Director del proyecto

Siguiente paso: Continúe al [Ejercicio 3: Planificación de las respuestas al riesgo](#)

Ejercicio 3: Planificación de las respuestas al riesgo

Duración:

Más de 50 minutos

Herramientas:

- Diapositiva: Estrategias de respuesta al riesgo (consulte los apéndices E y F)
- Plantilla de hoja de cálculo compartida: Plan de respuesta al riesgo (consulte el Apéndice G)

Objetivo:

Los participantes determinan colectivamente las estrategias de respuesta a los riesgos de alta prioridad del proyecto.

Requisitos previos de conocimientos:

- Comprensión del concepto de *riesgo* en el contexto del proyecto.
- Comprensión del proceso de gestión de riesgos.
- Realización de la matriz de impacto-probabilidad del ejercicio anterior.

Guía para el facilitador:

Paso (duración)	Actividad	Indicaciones	Notas
1 (10 min)	Repase y comente la diapositiva: Estrategias de respuesta al riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Qué fuentes de riesgo podemos controlar en el equipo del proyecto? ¿En nuestro departamento? ¿En nuestra organización?</i> - <i>¿Puede pensar en ejemplos de su experiencia que correspondan a cada una de estas categorías de respuesta?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenga en cuenta que cuanto mayor sea el control del equipo sobre la fuente de riesgo, más fácil será desplegar estrategias de <i>evitación</i> o <i>mitigación</i>. - Tenga en cuenta que este ejercicio se centra en las respuestas a los riesgos negativos (amenazas). Las estrategias de respuesta a los riesgos positivos (oportunidades) son ligeramente diferentes.
2 (5 min)	Revise y comente la plantilla: Plan de gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Cuáles de estos parámetros serían más/menos útiles en su trabajo? ¿Por qué?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - La plantilla puede ampliarse para incluir o excluir ciertos parámetros, en función de las necesidades del proyecto. - Podría ser preferible capturar ciertos parámetros (por ejemplo, categoría de riesgo) para fines de MEL, pero de otro modo podrían ser innecesarios para un proyecto individual.

3 (2-3 min)	Repase la matriz de impacto-probabilidad y los riesgos de mayor prioridad.	- <i>¿Qué riesgos hemos identificado como de mayor prioridad basándonos en la combinación de su probabilidad y su impacto potencial?</i>	- Centrarse en las opciones de mayor prioridad es sólo cuestión de tiempo. Lo ideal sería abordar todos los riesgos identificados en este ejercicio, por orden de prioridad.
4 (Más de 15 min)	Divida a los participantes en pequeños grupos de trabajo (2-3 personas como máximo) y asigne a cada grupo la elaboración de un plan de respuesta a uno de los riesgos seleccionados.	- <i>Tome un riesgo y repase cada punto del plan de respuesta al riesgo. Tenga en cuenta el nivel de prioridad, los escenarios de impacto, la estrategia de respuesta deseable y la lluvia de ideas sobre acciones clave de respuesta como parte de dicha estrategia.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada grupo debe llenar una línea separada en un documento compartido para su riesgo específico. - Si el tiempo lo permite, asigne más riesgos por grupo. - Los participantes pueden descubrir que un riesgo puede tener múltiples estrategias de respuesta. Pídales que determinen cuál será la mejor para el proyecto. Si el tiempo lo permite, los participantes pueden priorizar múltiples estrategias de respuesta para un riesgo (por ejemplo, evitar-mitigar-escalar), pero deben determinar cuándo y por qué cambiarían de una estrategia a la siguiente.
5 (Más de 25 min)	Haga que los grupos pequeños vuelvan al plenario para sus presentaciones.	- <i>Por favor, comparta sus resultados con el grupo: sobre qué riesgo ha trabajado, qué prioridad tiene (si es múltiple), qué estrategia de respuesta ha seleccionado, por qué, y qué medidas específicas de gestión del riesgo propone.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Después de cada presentación, permita que el resto de los participantes critiquen a sus pares. Fomente explicaciones constructivas para las opiniones alternativas. - Pregunte al grupo qué <i>función</i> del equipo (puesto, no persona) debe "asumir" cada riesgo. - Tenga en cuenta que los participantes están elaborando un plan de acción para el futuro. Si se materializa un riesgo específico, debe documentarse, lo que desencadenará la implementación de las medidas de respuesta al riesgo. - Dedique aproximadamente cinco minutos a cada riesgo. Si el tiempo lo permite, amplíe la duración de este paso según sea necesario para revisar todos los riesgos identificados.

Opciones:

- El facilitador puede asignar "tarea" al equipo del proyecto para que repita el proceso con todos los riesgos identificados en el proyecto para completar el plan de respuesta al riesgo. Alternativamente, los equipos pueden realizar un taller más largo, o varias sesiones, para trabajar en cada riesgo identificado en grupo con un facilitador.
- Los equipos pueden optar por trabajar tanto en las amenazas como en las oportunidades. En este caso, el taller debería ampliarse o, de lo contrario, el ejercicio puede reconfigurarse para incluir un debate sobre determinadas amenazas y oportunidades.

Acerca de la presente guía

La presente guía se ha elaborado en el marco del Mecanismo de Apoyo a los Derechos Humanos (HRSM, *por sus siglas en inglés*), un acuerdo de cooperación *Leader with Associates* financiado por la USAID y dirigido por Freedom House. El HRSM es implementado por el Consorcio PROGRESS, un grupo de cinco organizaciones que apoyan e implementan programas de derechos humanos. Freedom House ha elaborado la presente guía como recurso para el Consorcio y otros implementadores de DRG.

Durante la primavera y el verano de 2021, Freedom House llevó a cabo un análisis por muestreo aleatorio de los informes narrativos de los proyectos del HRSM para examinar la forma en que los socios del Consorcio gestionaban los riesgos e informaban sobre ellos. Como referencia, el equipo de evaluación utilizó los conceptos y principios básicos de gestión de riesgos del Estándar Mundial para la Gestión de Proyectos (ANSI/ PMI 99-001-2021).

La evaluación documental reveló que, en aquel momento, no había pruebas de que los socios de HRSM gestionaran los riesgos de los proyectos mediante procesos estandarizados y cohesivos.

El análisis de riesgos se realizó, en su mayor parte, a posteriori y de forma rudimentaria, lo que indica una ausencia de previsión sistemática de los riesgos al inicio del proyecto o de reevaluación de los planes de gestión de riesgos previamente elaborados. Además, las estrategias de respuesta al riesgo observadas se centraban en gran medida en controlar los efectos negativos de las amenazas que ya se habían producido. La falta de terminología uniforme en toda la muestra puso de relieve la falta de conocimientos teóricos entre los redactores de los informes y complicó aún más el análisis comparativo.

En última instancia, este conjunto de herramientas sirve como medida práctica para abordar algunas brechas en las prácticas de los implementadores al analizar, planificar, gestionar y notificar los riesgos de los proyectos.



Notas finales

- 1 *Una guía para los conocimientos sobre gestión de proyectos (Guía PMBOK)*. Séptima edición. Project Management Institute, 2021.
- 2 *Declaración de apetito de riesgo de la USAID: Una referencia obligatoria para el Capítulo 596 de ADS*. Fecha de nueva edición: 08/22/2022. <https://www.usaid.gov/sites/default/agency-policy/596mad.pdf>.
- 3 *Guía práctica sobre procedimientos contractuales para la acción exterior de la Unión Europea (ePRAG)*. Capítulo 6: Subvenciones. <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/6.+Grants>.
- 4 Adaptado de Pritchard, Carl. *Gestión de riesgos: Conceptos y orientación*. Quinta edición. CRC Press, 2015.
- 5 Dado que el análisis cuantitativo de riesgos es complejo y consume muchos recursos, lo que a menudo resulta poco práctico para proyectos de democracia, derechos humanos y gobernanza a pequeña escala, la presente guía no analiza este paso.
- 6 Para más información sobre los parámetros del análisis cualitativo de riesgos, consulte *El estándar para la gestión de riesgos en portafolios, programas y proyectos*. Project Management Institute, 2019.
- 7 Para obtener más información sobre las estrategias de respuesta al riesgo, consulte *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Sexta edición. Project Management Institute, 2017, y otros recursos en la biblioteca en www.pmi.org.

Apéndice

Apéndice A:

Proceso de gestión de riesgos



Apéndice B:

Control de las fuentes de riesgo (ejemplo)

Fuentes de riesgo	Control bajo	Control medio	Control alto
Internas del proyecto		Alcance del proyecto	Gestión
Internas de la organización		Procedimientos del implementador	
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Requisitos de viaje • Acontecimientos mundiales • Entorno político • Normativa local 	Socios	

Apéndice C:

Definiciones del impacto del riesgo (plantilla)

Impacto	Definición en relación con el proyecto	¿Peso?
Alto		
Medio		
Bajo		

Apéndice D:

Matriz de impacto-probabilidad, ponderada (plantilla)

IMPACTO				
		Alto (6)	Medio (4)	Bajo (2)
Probabilidad	Alta (4)	1ª prioridad	3ª prioridad	más tarde
	Moderada (3)	2ª prioridad	4ª prioridad	más tarde
	Baja (2)	4ª prioridad	más tarde	más tarde

Apéndice E:

Estrategias de respuesta al riesgo

Aceptar

- Baja probabilidad, bajo impacto
- Sin medidas proactivas ni reserva para imprevistos

Evitar

- Fuentes de riesgo más fáciles de controlar
- Cambiar algún aspecto del proyecto, la gestión, el objetivo para reducir la probabilidad de riesgo a cero

Escalar

- La amenaza está fuera del alcance del proyecto
- Sacar la respuesta al riesgo del proyecto y trasladarla a una autoridad superior en la organización o más allá

Mitigar

- Alta probabilidad
- Acción para reducir la probabilidad de que ocurra o la gravedad del impacto
- Control de daños tras la amenaza

Transferir

- Fuentes de riesgo difíciles de controlar
- Trasladar la propiedad de la amenaza a un tercero para que gestione el riesgo y asuma el impacto (a cambio de una prima)

Apéndice F:

Estrategias de respuesta al riesgo de las oportunidades

Al igual que ocurre con las amenazas, los riesgos positivos, u oportunidades, se pueden afrontar con una variedad de estrategias. La selección de una estrategia en particular depende del apetito de riesgo del implementador, del nivel de control que tenga el equipo sobre las fuentes de riesgo, de los recursos disponibles y de la gravedad de los impactos potenciales del riesgo. Diferentes equipos pueden elegir diferentes estrategias en la misma situación.

La aceptación normalmente reconoce la existencia de una determinada oportunidad, pero considera que su prioridad es tan baja que no toma ninguna medida proactiva. Conviene monitorear dichas oportunidades en caso de que cambie su impacto potencial o probabilidad de ocurrencia.

La mejora implica que el beneficio potencial de una oportunidad es tan alto que el equipo toma medidas para aumentar la probabilidad o el impacto de este riesgo positivo. Comprender el origen de la oportunidad, y el nivel de control que el equipo del proyecto tiene sobre ella, ayuda a centrar los esfuerzos para aumentar su probabilidad de ocurrencia. El impacto de una oportunidad también puede aumentar cambiando la asignación de recursos, el entorno o la cultura que la rodea. Un ejemplo de mejora de las oportunidades puede ser la decisión de organizar una campaña de promoción en apoyo de una propuesta legislativa deseable, para aumentar sus posibilidades de aprobación.

La escalada lleva a involucrar a partes interesadas externas y de mayor rango que el equipo del proyecto, ya sea dentro de la organización o externamente, como la comunidad de organizaciones homólogas, una asociación profesional o donantes. Al igual que con la escalada de amenazas, esta estrategia se aplica mejor a las oportunidades que el equipo del proyecto no puede gestionar por sí solo. La propiedad del riesgo también debe transferirse fuera del equipo del proyecto, y es fundamental que la acepte la parte interesada de más alto nivel. Una vez escaladas las oportunidades, los equipos del proyecto ya no necesitan monitorearlas.

La explotación implica acciones para aumentar al 100% la probabilidad de una oportunidad favorable y suele aplicarse para gestionar riesgos de alto impacto que son demasiado positivos para ignorarlos. En muchos casos, la explotación se utiliza como estrategia para mejorar la posición de la organización o del equipo del proyecto en un entorno competitivo, o como líder intelectual, o para mejorar su capacidad de implementar determinadas actividades. Por ejemplo, un equipo del proyecto puede decidir explotar la disponibilidad de una nueva tecnología de seguridad de datos para mejorar sus protocolos de gestión de datos en entornos políticamente delicados y adquirir una ventaja competitiva sobre otras organizaciones similares.

Compartir consiste en aumentar las posibilidades de que se produzca la oportunidad transfiriendo la propiedad a un tercero. Al igual que ocurre con la transferencia del riesgo negativo, la transferencia de la propiedad del riesgo conlleva un costo adicional. Un ejemplo muy común de compartir oportunidades es cuando varias organizaciones implementadoras forman consorcios y se distribuyen las funciones de principales y secundarios, con las correspondientes responsabilidades presupuestarias y de gestión, para aumentar la probabilidad de ganar una licitación competitiva para una nueva oportunidad de financiación.

Apéndice G:

Plan de respuesta al riesgo (plantilla)

Amenaza	Fuente	Prioridad	Escenario de impacto	Estrategia de respuesta	Acciones de respuesta	Plazos de respuesta	Propietario del riesgo	Autoridad de decisión
Los correos electrónicos del personal son hackeados	Actores sancionados por el gobierno del país XYZ	2	Los nombres del personal y de los socios pasan a ser conocidos por actores nefastos, lo que resulta en una campaña de desprestigio o amenazas directas	Evitar	Desarrolle un protocolo de correo electrónico personalizado: <ul style="list-style-type: none"> • utilice direcciones de correo electrónico separadas para cada actividad/socio • utilice la autenticación de dos factores • elimine los correos electrónicos con información delicada después de archivarlos de forma segura (etc.) 	Dos semanas después de la adjudicación	Funcionario senior del proyecto	director del proyecto



Freedom House es una organización apartidista y sin fines de lucro que trabaja para crear un mundo donde todos sean libres. Informamos al mundo sobre las amenazas a la libertad, movilizamos acciones globales y apoyamos a los defensores de la democracia.

1850 M Street NW, 11th Floor Washington, DC
20036

freedomhouse.org
facebook.com/FreedomHouseDC
[@FreedomHouse](https://twitter.com/FreedomHouse)
info@freedomhouse.org
202.296.5101