

Planificación y Gestión de Riesgos Básicos

IGTP - Módulo 2



Agenda del Día



10:00–10:10 | Bienvenida y recap Módulo 1



11:10–11:25 | Descanso



12:25–13:35 | Seguimiento y Taller integración



10:10–11:10 | Planificación esencial



11:25–12:25 | Gestión de Riesgos práctica



13:35–14:00 | Wrap-up y cierre final

¿Qué aprendimos en el Módulo 1?

Fundamentos

Proyecto vs Operación vs Proceso

Los 3 errores críticos

1. No definir el alcance claramente
2. No estimar de forma realista
3. Gestionar cambios sin evaluar impacto

Herramientas clave

- Técnica In/Out/Unclear
- Objetivos SMART
- Project Charter
- Triple restricción

Objetivos del Módulo 2

Vamos a aprender a:



Planificar de forma práctica

Descomponer el trabajo en piezas manejables



Anticipar problemas

Gestionar riesgos antes de que ocurran



Crear cronogramas realistas

Identificar dependencias y establecer hitos



Hacer seguimiento efectivo

Comunicar avances y gestionar cambios

Planificación Esencial

De la idea al plan de acción

Work Breakdown Structure (WBS)

¿Qué es el WBS?

Herramienta visual que descompone todo el trabajo del proyecto en paquetes más pequeños y manejables.

¿Por qué es fundamental?

- **Nada se olvida:** Todo el trabajo queda identificado
- **Mejor estimación:** Es más fácil estimar paquetes pequeños
- **Asignación clara:** Cada paquete puede tener un responsable
- **Control efectivo:** Permite seguimiento detallado

Anatomía de un WBS efectivo

Estructura jerárquica en niveles

Nivel 1: Fases

Bloques de trabajo

Nivel 2: Entregables

Qué entrega cada fase

Nivel 3: Paquetes de trabajo

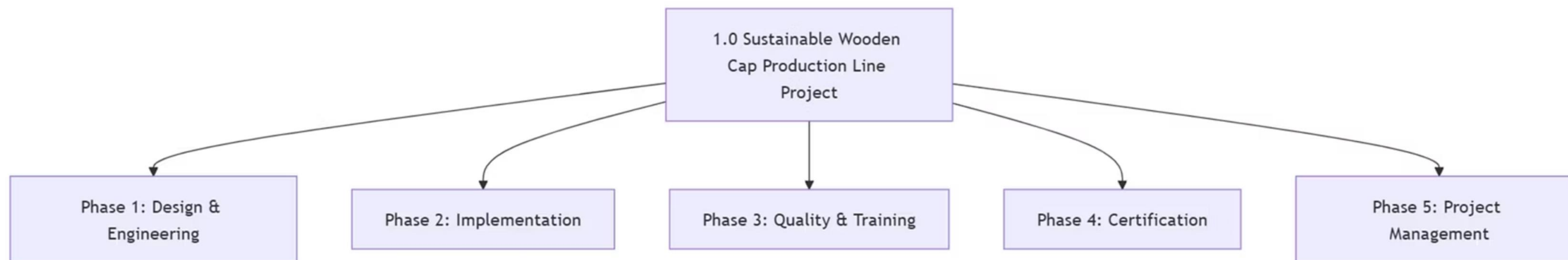
Actividades específicas y asignables

Nivel 4+: Tareas detalladas

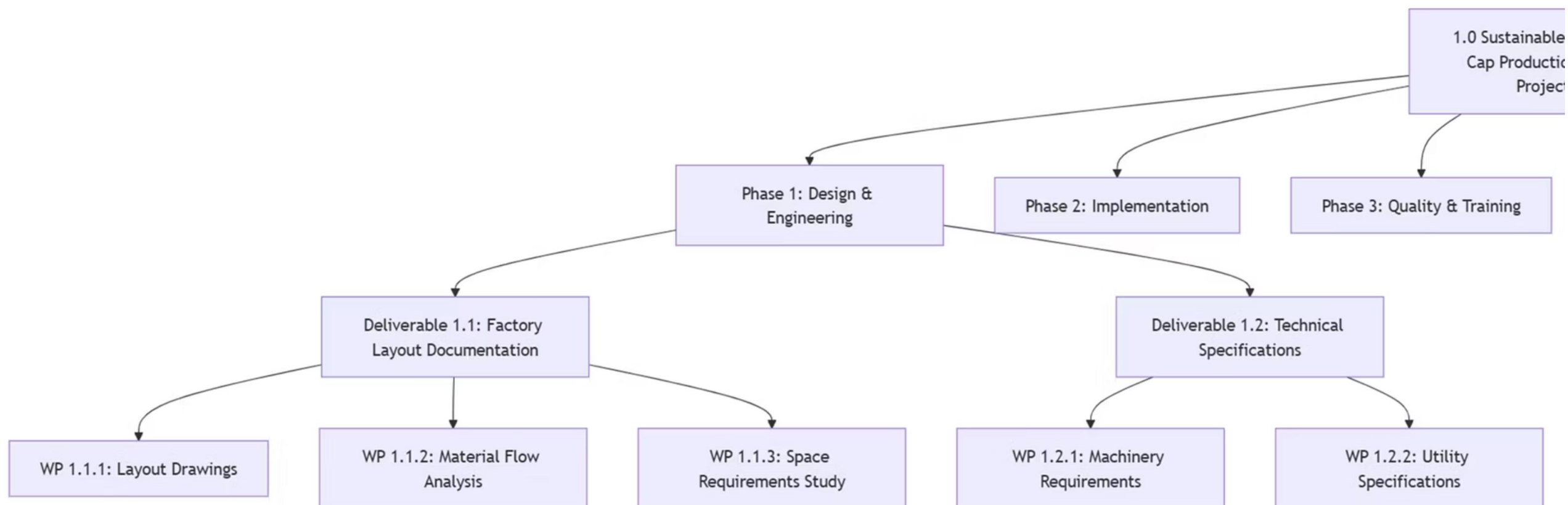
Solo si es necesario para claridad

Ejemplo WBS

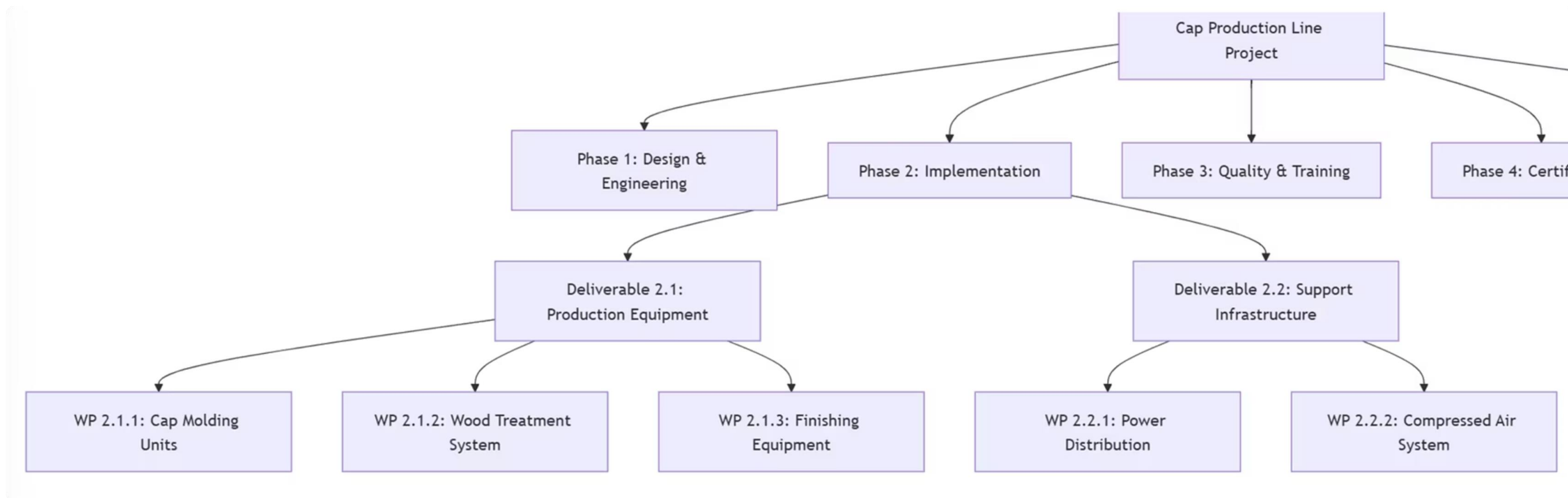
Nivel 1: Fases



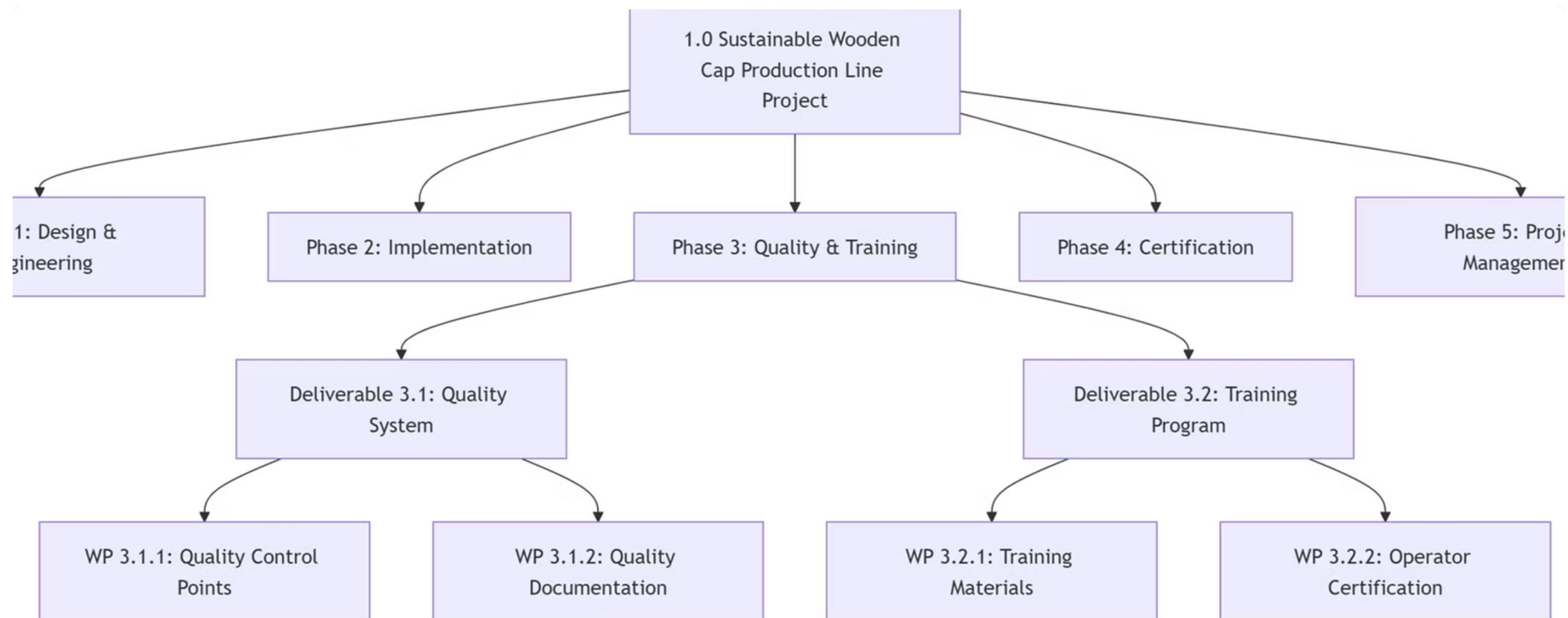
Nivel 2 y 3: Entregables y Paquetes de Trabajo



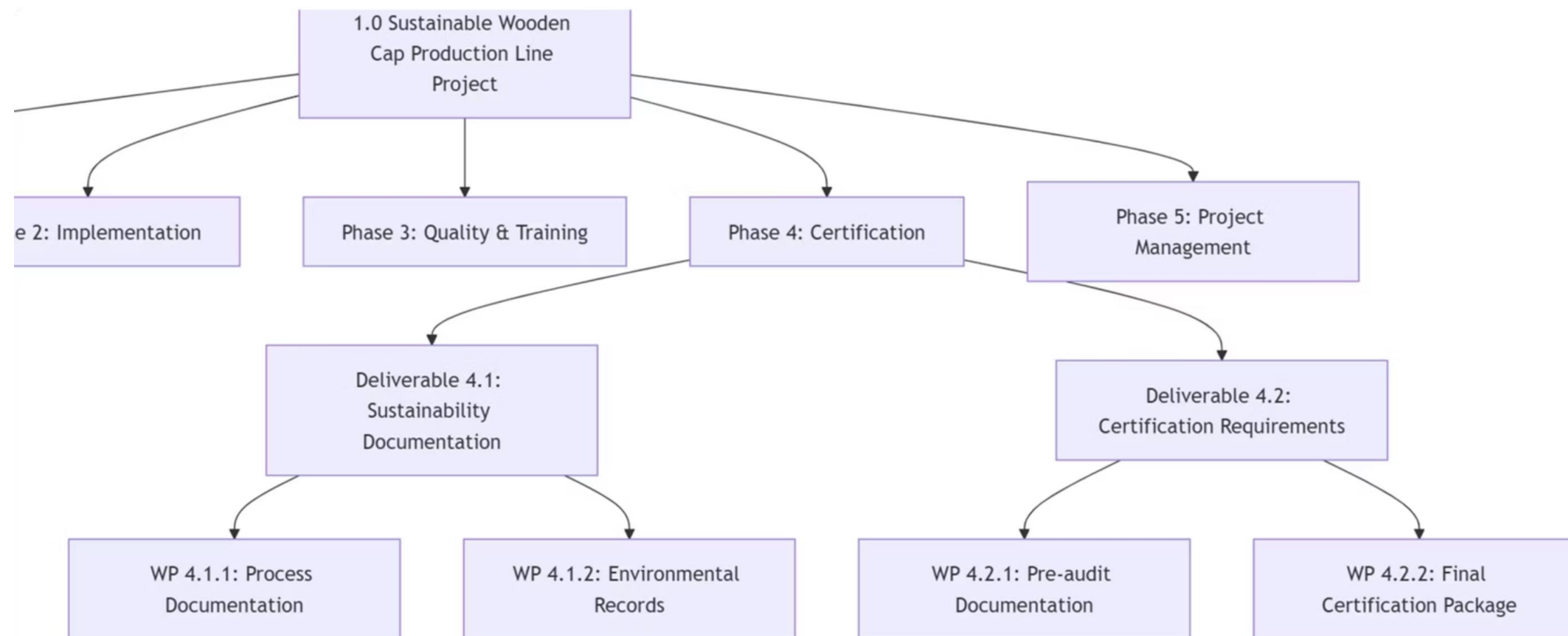
Nivel 2 y 3: Entregables y Paquetes de Trabajo (continuación)



Nivel 2 y 3: Entregables y Paquetes de Trabajo (continuación)



Nivel 2 y 3: Entregables y Paquetes de Trabajo (continuación)



La regla del 100%

Todo el trabajo, nada más que el trabajo

 **Incluye TODO el trabajo necesario**

Si no está en el WBS, no existe para el proyecto

 **NO incluye trabajo extra**

Solo lo necesario para completar el proyecto

 **Cada nivel suma 100%**

La suma de los hijos = 100% del padre

Criterios de calidad para tu WBS

¿Cuándo parar de descomponer?



Regla 8/80

Los paquetes de trabajo entre 8 y 80 horas



Asignable

Puede asignarse a una persona/equipo



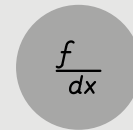
Medible

Tiene un entregable claro y verificable



Independiente

Mínimas dependencias con otros paquetes



Estimable

Se puede estimar tiempo y recursos

Errores comunes en el WBS

Lo que NO debe ser tu WBS

✗ NO es un cronograma

No muestra secuencia ni fechas

✗ NO es un organigrama

No muestra quién reporta a quién

✗ NO son solo fases

Debe mostrar entregables, no solo tiempo

✗ NO es una lista de tareas

Es una estructura jerárquica de entregables

Ejercicio: Creando tu WBS

Desarrollo del WBS del proyecto del Módulo 1

Tiempo: 20 minutos

Instrucciones:

1. Tomad vuestro Project Charter del Módulo 1
2. Identificad 3-5 entregables principales (Nivel 2)
3. Descomponed cada entregable en 3-4 paquetes de trabajo (Nivel 3)
4. Aplicad la regla del 100%
5. Verificad con los criterios de calidad

Formato:

Usad numeración jerárquica (1, 1.1, 1.1.1...)



Identificación de dependencias críticas

¿Qué actividades bloquean el avance?

¿Qué es una dependencia?

Cuando una actividad necesita que otra ocurra

Ejemplos típicos:

No puedes...

- Probar hasta que hayas desarrollado
- Formar usuarios hasta tener el sistema
- Migrar datos sin haber limpiado los originales
- Ir a producción sin aprobación de usuarios

La pregunta clave:

"¿Qué necesito tener listo antes de poder hacer esto?"

Dependencias obligatorias vs opcionales

Obligatorias

No hay forma de evitarlas

- Ejemplo: No puedes pintar antes de construir la pared

Opcionales

Por preferencia o buena práctica

- Ejemplo: Preferimos formar primero al equipo líder

Externas

Fuera de nuestro control

- Ejemplo: Esperando licencia del ayuntamiento

El camino crítico simplificado

La secuencia más larga de actividades dependientes

¿Por qué importa?

Es la duración mínima de tu proyecto

¿Cómo identificarlo?

Busca la cadena de actividades donde:

1. Cada una depende de la anterior
2. No hay margen de maniobra
3. Un retraso retrasa todo el proyecto

Ejemplo:

Diseño (2 sem) → Desarrollo (4 sem) →
Pruebas (1 sem) → Go-live = 7 semanas
mínimo



Cronograma simple con hitos clave

Construcción práctica paso a paso

Elementos de un cronograma básico

Lo esencial para empezar

01

Lista de actividades

Del WBS, las tareas principales

02

Duración estimada

Siendo realista, no optimista

03

Secuencia lógica

¿Qué va antes y qué después?

04

Hitos clave

Momentos de validación/celebración

05

Buffer de seguridad

Porque Murphy existe

¿Qué es un hito?

Punto de control sin duración

Características:

- **Sin duración:** Es un momento, no una actividad
- **Verificable:** Está completo o no está
- **Significativo:** Marca progreso importante

Buenos ejemplos:

- ✓ "Diseño aprobado"
- ✓ "Datos migrados"
- ✓ "Sistema en producción"

Malos ejemplos:

- ✗ "Trabajando en diseño"
- ✗ "Migrando datos"

Demo: Herramientas de scheduling

Microsoft Project y alternativas

Veremos en vivo:

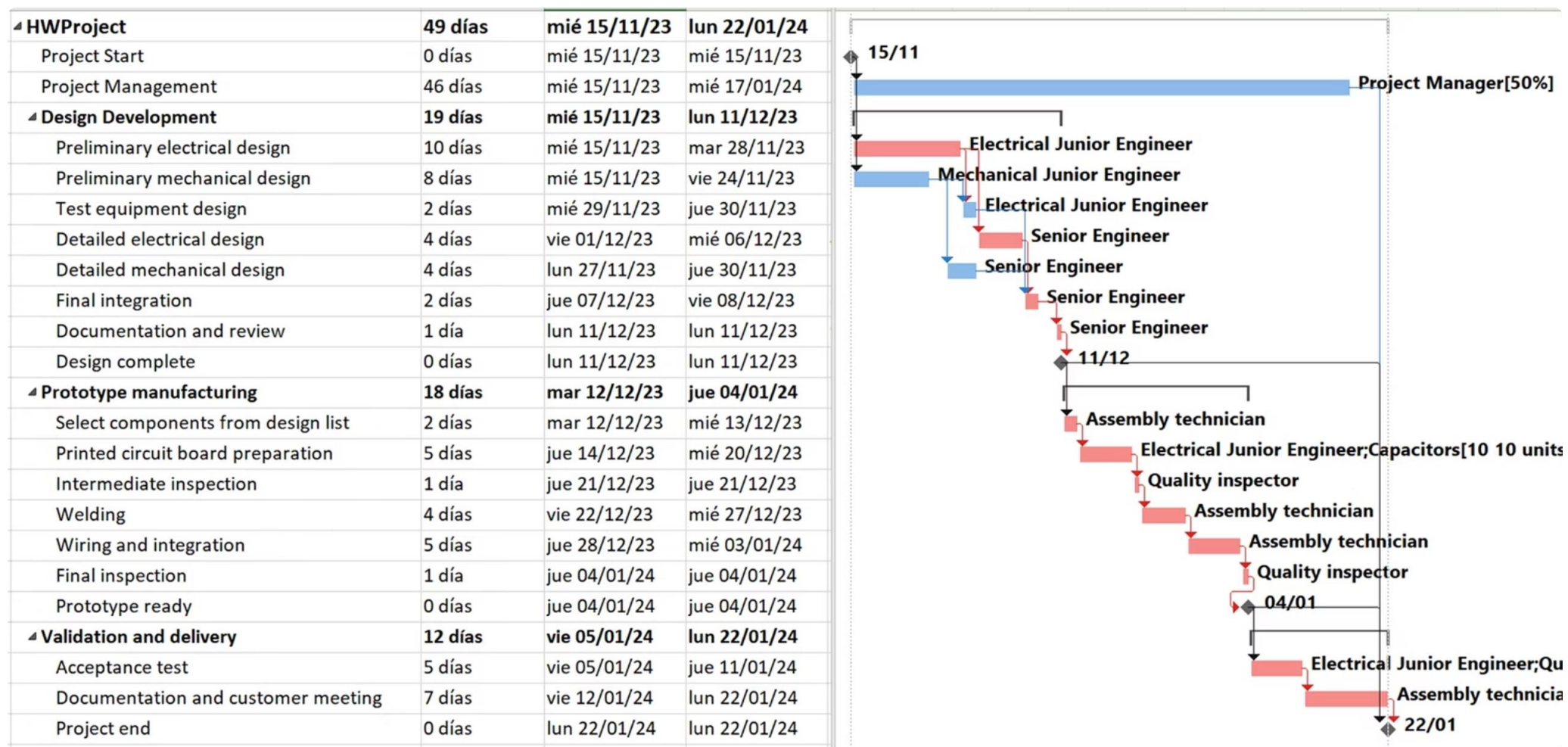
- Cómo introducir actividades
- Establecer dependencias
- Marcar hitos
- Visualizar el camino crítico

Otras herramientas disponibles:

- **MS Project:** El estándar de la industria
- **Smartsheet:** Basado en web, colaborativo
- **Monday.com:** Visual y fácil de usar
- **Excel/Google Sheets:** Para proyectos simples
- **Trello/Asana:** Para gestión ágil

La herramienta no hace el proyecto, pero ayuda a visualizarlo

Ejemplo de cronograma con hitos



Buffer: Tu seguro contra la incertidumbre

No todo saldrá según lo planeado

¿Cuánto buffer añadir?

Proyectos conocidos: 10-15%

Proyectos nuevos: 20-25%

Alta incertidumbre: 30% o más

¿Dónde ponerlo?

- Al final del proyecto completo
- Antes de hitos críticos
- En actividades de alto riesgo

Mejor tenerlo y no necesitarlo que necesitarlo y no tenerlo

Ejercicio: Tu cronograma básico

Aplicación al proyecto propio

Tiempo: 15 minutos

Crear:

1. Lista de 8-10 actividades principales
2. Duración estimada para cada una
3. Identificar qué depende de qué
4. Marcar 3-4 hitos clave
5. Añadir buffer apropiado

Formato:

Lista simple o diagrama básico (lo pasaremos a herramienta después)



DESCANSO

15 minutos



Gestión de Riesgos

Anticipar para no lamentar

¿Qué es un riesgo de proyecto?

Evento incierto que, si ocurre, impacta los objetivos

Características clave:

- **Incertidumbre:** Puede ocurrir o no
- **Impacto:** Afecta alcance, tiempo, coste o calidad
- **Futuro:** Aún no ha ocurrido
- **Identificable:** Se puede anticipar

NO es un riesgo:

- Problemas actuales (son issues)
- Certezas (son restricciones)
- Quejas genéricas (son preocupaciones)

Riesgos vs Issues vs Restricciones

RIESGO

"Puede que el proveedor se retrase"

- Futuro e incierto
- Se gestiona proactivamente

ISSUE

"El proveedor ya se retrasó 2 semanas"

- Presente y real
- Requiere acción inmediata

RESTRICCIÓN

"Solo tenemos 100K de presupuesto"

- Conocido y fijo
- Se planifica alrededor

Anatomía de un riesgo bien identificado

Tres componentes esenciales



1 CAUSA RAÍZ (Hecho cierto)

Lo que existe HOY en el proyecto/contexto



2 INCIDENTE (Evento futuro incierto)

Lo que PODRÍA ocurrir en un momento específico



3 IMPACTO (Consecuencia en el proyecto)

Cómo afectaría a alcance/tiempo/coste/calidad

Estructura: Causa → Incidente → Impacto

Fórmula para describir riesgos correctamente

□ "Dado que [CAUSA RAÍZ], existe el riesgo de que [INCIDENTE], lo cual [IMPACTO]"

Ejemplo completo:

"Dado que usaremos una tecnología nueva para el equipo (causa raíz - hecho cierto), **existe el riesgo de que** surjan problemas técnicos durante la implementación en marzo (incidente futuro), **lo cual** retrasaría el go-live 3 semanas (impacto en tiempo)"

Ejemplos: Bien vs Mal identificados

MAL: "Problemas con el proveedor"

- Demasiado vago
- No identifica causa ni momento
- Sin impacto medible

BIEN:

"Dado que el proveedor tiene otros 3 proyectos grandes en Q1 (causa), existe el riesgo de que no pueda dedicar recursos suficientes en febrero (incidente), lo cual retrasaría nuestra fase de integración 2 semanas (impacto)"

Más ejemplos de riesgos bien formulados



Riesgo técnico

Causa: El sistema actual tiene 10 años y poca documentación

Incidente: Durante la migración (abril) podrían aparecer incompatibilidades no detectadas

Impacto: Retraso de 4 semanas y sobrecostos de 20K€



Riesgo de recursos

Causa: Ana es la única experta en el proceso y no tiene backup

Incidente: Si Ana no está disponible durante la fase crítica (marzo)

Impacto: Paralización del proyecto hasta su vuelta



Riesgo de cambio organizacional

Causa: El departamento de ventas nunca ha usado un CRM

Incidente: Podrían resistirse a adoptarlo en el go-live

Impacto: Baja adopción, no se logra el ROI esperado

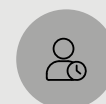
El impacto SIEMPRE es en el proyecto

Debe afectar al menos uno de:



ALCANCE

"No podríamos entregar la funcionalidad X"



TIEMPO

"Retrasaría el proyecto 3 semanas"



COSTE

"Necesitaríamos 15K€ adicionales"



CALIDAD

"El sistema tendría errores frecuentes"

NO es un impacto de proyecto:

- "La empresa perdería reputación" → Esto es un riesgo de negocio
- "El equipo estaría desmotivado" → Consecuencia indirecta



Técnica Pre-mortem

Imagina que tu proyecto ha fracasado

¿Qué es un Pre-mortem?

Ejercicio de imaginación constructiva

A diferencia del post-mortem (análisis después del fracaso), el pre-mortem imagina el fracaso ANTES de empezar.

El proceso:

01

Imagina: "Estamos en [fecha futura], el proyecto ha fracasado estrepitosamente"

02

Pregunta: "¿Qué salió mal?"

03

Brainstorm: Sin censura, todas las formas de fracaso

04

Prioriza: Los más probables y graves

05

Previene: Acciones para evitarlos

Ventajas del Pre-mortem

Por qué funciona tan bien

Elimina el sesgo optimista

Es más fácil ser pesimista sobre un fracaso imaginario

Legitima las dudas

Da permiso para expresar preocupaciones

Genera creatividad

Pensar en el fracaso libera la imaginación

Compromete al equipo

Todos participan en la prevención

Ejercicio Pre-mortem

Apliquemos la técnica

Tiempo: 15 minutos

Instrucciones:

1. **Imagina** (2 min): "Es [fecha fin proyecto]. El proyecto fue un desastre total."
2. **Lista** (5 min): Escribe todas las razones del fracaso que se te ocurran
3. **Comparte** (5 min): En parejas, compartid vuestras listas
4. **Prioriza** (3 min): Marca los 5 más críticos

Pregunta guía:

"¿Qué podría hacer que este proyecto fracasase completamente?"



Estrategias de respuesta a riesgos

Las 4 estrategias fundamentales



Estrategia 1: EVITAR

Eliminar la causa del riesgo

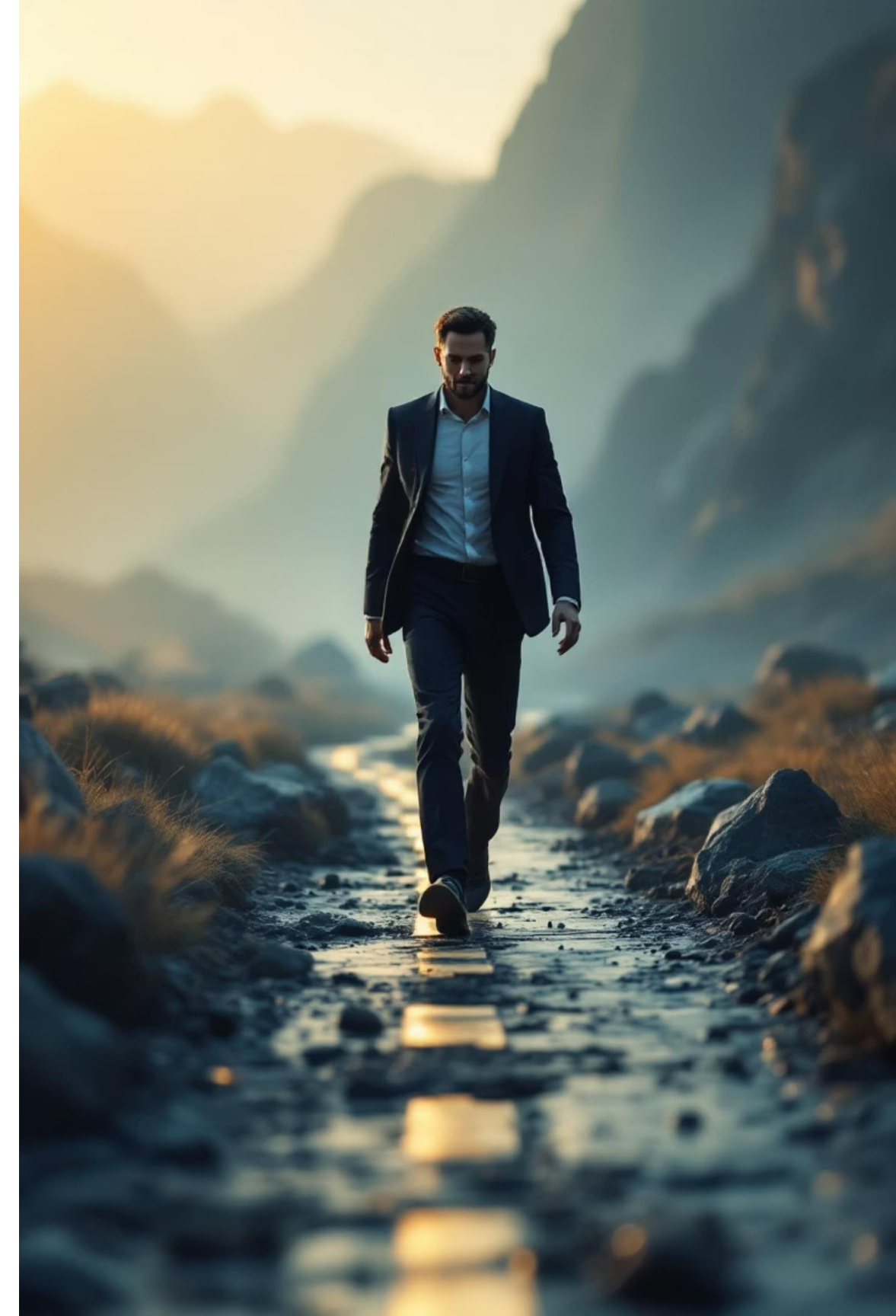
Cambiar el plan para eliminar el riesgo completamente

Ejemplo:

- Riesgo: "El nuevo sistema puede no ser compatible"
- Evitar: Usar tecnología ya probada en la empresa

Cuándo usarla:

- Riesgos de alta probabilidad y alto impacto
- Cuando el coste de evitar < coste del impacto
- Si no compromete objetivos del proyecto



Estrategia 2: MITIGAR

Reducir probabilidad o impacto

Acciones para hacer el riesgo más manejable

Ejemplo:

- Riesgo: "Usuarios pueden resistirse al cambio"
- Mitigar:
 - Plan de gestión del cambio
 - Formación temprana
 - Champions en cada área

Cuándo usarla:

- No se puede evitar completamente
- Coste de mitigación es razonable
- Reduce significativamente el impacto



Estrategia 3: TRANSFERIR

Pasar el riesgo a un tercero

Típicamente a través de contratos o seguros

Ejemplo:

- Riesgo: "Subida del tipo de cambio"
- Transferir: Contratar seguro o cláusulas con proveedor

Cuándo usarla:

- Riesgos financieros principalmente
- Existe un tercero mejor preparado
- Coste de transferencia < impacto potencial



Estrategia 4: ACEPTAR

Gestión consciente del riesgo residual

Decidir conscientemente no hacer nada (por ahora)

Ejemplo:

- Riesgo: "Puede llover el día del evento outdoor"
- Aceptar: Tener un plan B si ocurre

Dos tipos:

- Pasiva: Sin plan específico
- Activa: Con plan de contingencia preparado

Cuándo usarla:

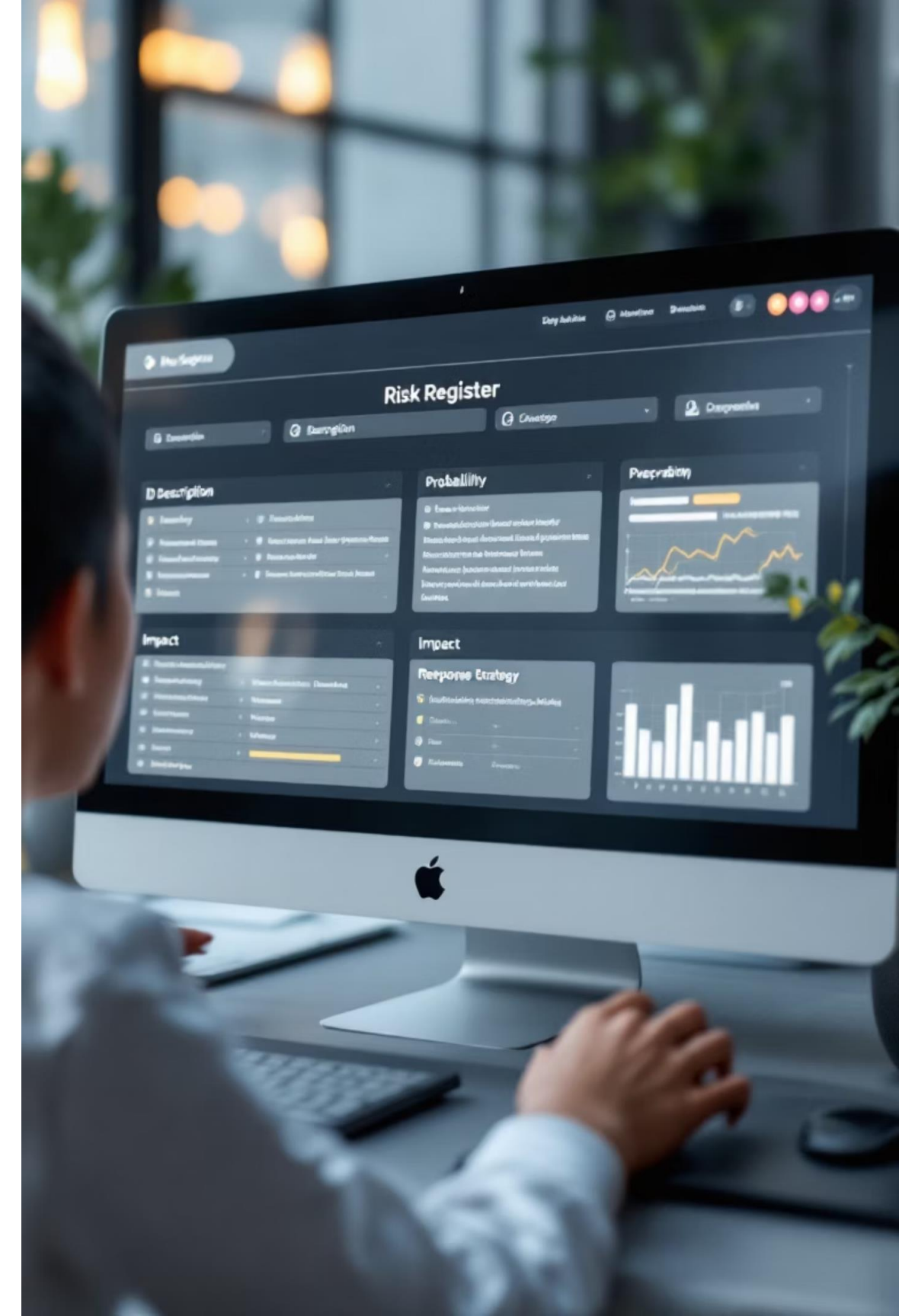
- Probabilidad o impacto muy bajos
- Coste de otras estrategias > beneficio
- No hay alternativas viables

Registro de riesgos

Documentación estructurada

Información mínima necesaria:

- ID del riesgo
- Descripción clara: causa raíz del riesgo, incidente, impacto
- Probabilidad (Alta/Media/Baja)
- Impacto (Alto/Medio/Bajo)
- Estrategia de respuesta
- Acciones específicas
- Responsable
- Estado (Abierto/Cerrado)



Ejercicio: Top 5 riesgos

Identificación y estrategia para tu proyecto

Tiempo: 20 minutos

Para cada riesgo, define:

1. Descripción clara (Si... entonces...)
2. Probabilidad (A/M/B)
3. Impacto (A/M/B)
4. Estrategia (Evitar/Mitigar/Transferir/Aceptar)
5. Acciones específicas
6. Responsable

Usa:

Los resultados del Pre-mortem como input

Seguimiento y Control

Mantener el proyecto en curso

La realidad del seguimiento

Los proyectos no fallan de golpe, se desvían poco a poco

Señales de alerta temprana:

- Pequeños retrasos "recuperables"
- "Solo un cambio menor más"
- Reuniones que se posponen
- Decisiones que no se toman
- Conflictos no resueltos

La clave:




Detectar y corregir desviaciones cuando aún son pequeñas

Template Status Report

Secciones clave

01

Resumen Ejecutivo (semáforo)

-  En curso según plan
-  Riesgos identificados, plan de acción en marcha
-  Problemas críticos, necesita atención inmediata

03

Issues y Riesgos

- Issues activos y acciones
- Nuevos riesgos identificados
- Riesgos materializados

02

Progreso vs Plan

- % Completado (real vs planificado)
- Hitos alcanzados
- Próximos hitos

04

Decisiones requeridas

- De quién
- Para cuándo
- Impacto si no se toma

Gestión de cambios

Proceso formal pero ágil

Todo cambio debe evaluarse:



Documentar: ¿Qué se pide exactamente?



Analizar impacto: ¿Cómo afecta a la triple restricción?



Presentar opciones: ¿Qué alternativas hay?



Decisión: Aprobar/Rechazar/Diferir



Comunicar: A todos los afectados



Actualizar: Documentación del proyecto

Control de cambios: Ejemplo

Solicitud de cambio

Petición: "Añadir módulo de reportes al CRM"

Análisis de impacto:

- Alcance: +20% trabajo adicional
- Tiempo: +3 semanas al cronograma
- Coste: +15K€ en desarrollo

Opciones:

1. Aceptar: Nuevo timeline 30 abril, presupuesto +15K
2. Intercambiar: Quitar otra funcionalidad
3. Fase 2: Incluir en siguiente proyecto
4. Rechazar: Mantener alcance original

Decisión: [Sponsor decide]

Taller de Integración Final



Completando tu plan de proyecto

Integración de todas las herramientas

Tiempo: 30 minutos

Tu proyecto debe tener ahora:



✓ Project Charter (del Módulo 1)

- Objetivos SMART
- Alcance In/Out/Unclear
- Entregables con criterios



✓ WBS completo

- 2-3 niveles de detalle
- Paquetes de trabajo claros



✓ Cronograma básico

- Actividades principales
- Dependencias identificadas
- Hitos marcados



✓ Registro de riesgos

- Top 5 riesgos
- Estrategias definidas
- Acciones preventivas

Trabajo individual

Completa y refina tu proyecto

Tiempo: 15 minutos

Revisa:

1. ¿Está todo coherente entre documentos?
2. ¿Los hitos del cronograma corresponden a entregables del WBS?
3. ¿Los riesgos cubren las áreas críticas?
4. ¿Las estimaciones son realistas?

Ajusta:

Lo que sea necesario para tener un plan ejecutable

Peer Review Final




Validación cruzada de proyectos

Tiempo: 15 minutos

En parejas, revisar:

1. **Compleitud:** ¿Tiene todos los elementos?
2. **Coherencia:** ¿Todo está alineado?
3. **Realismo:** ¿Es ejecutable?
4. **Riesgos:** ¿Falta algún riesgo obvio?

Feedback estructurado:

-  2 fortalezas del plan
-  2 áreas de mejora
-  1 pregunta o duda

Definición de próximos pasos

Tu plan de acción personal



En las próximas 48 horas:

¿Qué acción concreta tomarás con tu proyecto?



En la próxima semana:

¿Qué avance específico lograrás?



En el próximo mes:

¿Qué hito alcanzarás?

Escríbelo y compártelo con un colega



Wrap-up y Cierre Final

Recapitulación integral

Lo que hemos aprendido en 8 horas

Módulo 1: Fundamentos

- Qué es (y qué no es) un proyecto
- Marcos predictivo vs ágil
- Definición clara del alcance
- Project Charter

Módulo 2: Planificación

- WBS para estructurar el trabajo
- Cronogramas realistas con hitos
- Gestión proactiva de riesgos
- Seguimiento y control efectivo

Las 7 herramientas que te llevas



Project Charter

Para arrancar con claridad



Técnica In/Out/Unclear

Para definir límites



Objetivos SMART

Para medir éxito



WBS

Para no olvidar nada



Pre-mortem

Para anticipar problemas



Registro de riesgos

Para tomar acción



Status Report

Para comunicar progreso

Errores que ya sabes evitar

- ✗ Empezar sin definir el alcance**
- ✗ Estimar con exceso de optimismo**
- ✗ Aceptar cambios sin evaluar impacto**
- ✗ No identificar dependencias críticas**
- ✗ Ignorar los riesgos "incómodos"**
- ✗ Comunicar solo cuando hay problemas**

Tu plan de acción personal

Comprométete con una acción

Esta semana implementaré:

[Escribe aquí qué herramienta aplicarás primero]

En mi próximo proyecto usaré:

[Escribe qué técnica será tu nueva práctica estándar]

Compartiré con mi equipo:

[Escribe qué aprendizaje compartirás]

Q&A Final

Todas las dudas pendientes

¿Preguntas sobre las herramientas?

¿Dudas sobre aplicación práctica?

¿Casos específicos que queráis discutir?

Certificado y cierre

¡Enhorabuena!

Has completado el programa de Fundamentos de Project Management

Te llevas:

- Conocimientos prácticos aplicables desde ya
- Certificado de participación
- Una nueva forma de abordar proyectos

Recuerda:

El project management es una competencia que se mejora con la práctica

¡Gracias!

Ha sido un placer compartir estas 8 horas con vosotros

Contacto para dudas posteriores: marc.bara@projectworklab.com

¡Mucho éxito en vuestros proyectos!