



Unidad 4

Análisis y administración del riesgo del proyecto

Consultoría administrativa



Unidad 4

Análisis y administración del riesgo del proyecto

Como se ha mencionado con anterioridad, cualquier organización no funciona por sí misma, puesto que necesita interactuar con su entorno, ya sea mediante el apalancamiento, apegándose a las leyes impuestas, adaptándose a la situación económica, tomando decisiones ante desastres naturales, o implementando nuevas tecnologías.

Estas variables conocidas como el macroentorno de la organización están inmersas en un ambiente llamada VUCA (por sus siglas en inglés), lo cual significa que el ambiente donde la organización opera se caracteriza por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo.



VOLATILITY



UNCERTAINTY



COMPLEXITY



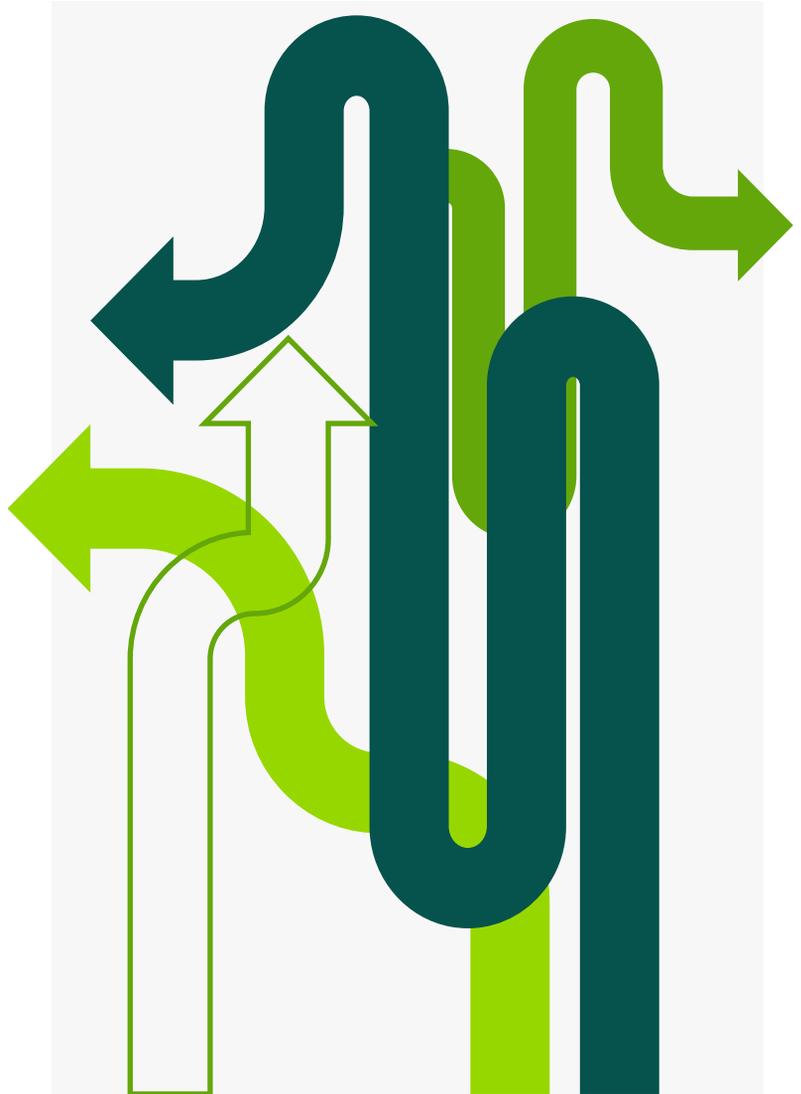
AMBIGUITY



De ahí que el análisis de macroambiente deba estudiarse minuciosamente para identificar las oportunidades que se presentan en el ambiente y aprovecharlas, o bien, para contrarrestar las amenazas que puedan surgir de esta turbulencia globalizada.

Es necesario reconocer que cada situación empresarial tiene pros y contras con las que los responsables de las organizaciones deben lidiar para llevar a cabo la implementación de los proyectos. Por consiguiente, muchas organizaciones han decidido operar bajo esta metodología del desarrollo de proyectos, ya que las planeaciones que eran exitosas a largo plazo, hoy por hoy pueden verse impactadas por los cambios repentinos y constantes en cualquier parte del mundo.

En la puesta en marcha de cada idea, sabemos anticipadamente que un proyecto tiene un principio y un fin determinados. Sin embargo, las actividades que se realizan para su cumplimiento conllevan riesgos operacionales que van desde los pequeños e insignificantes, hasta grandes desastres económicos que pueden llevar a la quiebra una organización. Por lo tanto, identificar, analizar, evaluar y contrarrestar los riesgos empresariales permitirá a los administradores avanzar con pasos más firmes hasta conseguir los objetivos estratégicos planteados.



Por otro lado, en muchas ocasiones la opinión y experiencia de los ejecutivos es la única fuente de información para la toma de decisiones, incrementando el riesgo de cualquier proyecto. Por tal motivo, la administración de los riesgos es imperante para que con ellos se obtenga una certidumbre razonable en el cumplimiento de las metas empresariales.



Identificar un riesgo implica definir tres aspectos: la tarea o paquete de trabajo afectado, su impacto sobre el proyecto, y la probabilidad de que ocurra. El impacto del riesgo es el efecto económico y/o temporal que éste producirá en el proyecto en el caso de ocurrir (Garrida, 2018).

Según la *Guía del PMBOK* (2017) existen siete pasos para gestionar los riesgos en un proyecto, y se enlistan a continuación:

1. Planificar la gestión de los riesgos.

Cada riesgo se le debe dedicar un tiempo, en este proceso lo podremos determinar. También se identifica quiénes estarán involucrados, así como la forma en que se llevará a cabo la gestión. Un riesgo que es 100% probable de que ocurra, no es un riesgo, es un asunto. Es necesario hacer un plan en el cual se defina la metodología a trabajar, la probabilidad del impacto, así como los formatos para informar y dar seguimiento.

2. Identificar los riesgos

En este paso se debe realizar una lista de amenazas y oportunidades, y recolectar todos los riesgos que comenten los interesados. Hay diversas técnicas para analizar e identificar:

a. Causa-raíz: Identificar las causas raíz de un problema y solucionarlas. Cuando se eliminan todas las causas raíz de un problema, éste no se repetirá.

b. PESTEL: Realizar un análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

c. TECOP: Identificar los riesgos de técnica, ambiental, comercial, operacional y política.



3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos.

Este paso te servirá para identificar a qué riesgos debes poner mayor atención y gestionar todo un plan. Para ello, se debe analizar el riesgo identificando la probabilidad de ocurrencia (P) y el impacto potencial en el proyecto (I). Los datos de $P \times I$ son señalados por expertos y el director del proyecto.

4. Realizar análisis cuantitativo de riesgos.

Se debe analizar de manera numérica, y sobre todo monetariamente, para ello, se puede calcular el valor con el $P \times I$, donde P es la probabilidad de ocurrencia y donde I será el impacto monetario o el tiempo del riesgo. Si lo ejemplificamos podría ser así: Tengo un 30% de probabilidad de que la maquina cueste 200 dólares más de lo presupuestado, entonces $P=30\%$ e $I= 200$. La sumatoria de todo es igual a la reserva que se tendrá que designar en la reserva de contingencia en tu presupuesto.

5. Planificar la respuesta a los riesgos.

En este apartado se desarrollan diversas acciones para tener mayores oportunidades y de ese modo, lograr disminuir las amenazas. Algunas estrategias para lograrlo pueden ser:

- a. **Evitar.** Elimina la amenaza.
- b. **Mitigar.** Reduce la probabilidad o el impacto.
- c. **Aceptar.** No aceptar nada.
- d. **Escalar.** La amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto.

Si encontramos un riesgo que se puede convertir a una oportunidad, podemos:

- e. **Explotar.** Asegurarse de que ocurra.
- f. **Mejorar.** Aumentar la probabilidad.
- g. **Escalar.** La oportunidad se encuentra fuera de nuestro alcance.



6. Implementar la respuesta a los riesgos.

En los puntos anteriores se identificó y se logró hacer un plan, ahora es momento de llevarlo a cabo. En caso de que se presente alguno de los riesgos definidos, es momento de aplicar la solución propuesta. Es importante ver si la respuesta fue de raíz al riesgo, esto para que no vuelva a suceder.

7. Monitorear los riesgos.

Todo plan debe tener un seguimiento, ya que esto nos permitirá identificar nuevos riesgos y también, evaluar nuestros planes de gestión de riesgo. También en este paso, se puede desarrollar nuevas alternativas de respuesta que tal vez al momento del desarrollo del plan, no se pudieron visualizar.

Por otra parte, es importante saber que para lograr un mayor control de los posibles riesgos a los que se enfrenta cada proyecto, así como para contar con elementos cualitativos y cuantitativos que den certidumbre a la toma de decisiones, además de las herramientas mencionadas con anterioridad, los administradores solicitan voluntariamente a consultores contables externos que lleven a cabo una investigación para identificar áreas de trabajo de las que se puedan obtener recursos o disminuir los costos que la puesta en marcha de los proyectos implica. A esa investigación interna en la organización se le conoce comúnmente como auditoría.

Mediante algunas metodologías técnicas, los auditores expertos realizan una apreciación y juicio de las características generales de las empresas, con base en los elementos más representativos de ella, por ejemplo, sus estados financieros y su balance general con la intención última de descubrir fraudes, errores de principio y errores técnicos, para obtener conclusiones sobre el apropiado funcionamiento de la empresa y, de ser necesario, proporcionar ciertas recomendaciones que lleven a la mejora continua de los procesos y procedimientos de la organización.





La auditoría, en su acepción más amplia, significa una revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a las que deben someterse. Consiste en revisar que los hechos, actividades y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, y que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado (Tapia, Rueda de León y Silva, 2017).



Dentro de las auditorías, existen las métricas de riesgo, entre ellas, la percepción que la gerencia tenga de los riesgos. En ocasiones no se cuenta con toda la información necesaria, y por ello, se puede analizar la apreciación subjetiva que se tenga desde la gerencia o someter a aprobación del consejo administrativo. Recuerda que la auditoría tiene una función preventiva, y en caso de que se encuentren hallazgos importantes, se deben realizar acciones inmediatas correctivas y generar actividades preventivas para que no vuelva a ocurrir.

No temas a los riesgos y las amenazas, trabaja en identificarlos, en potenciarlos y sabrás que cualquier evento o suceso negativo que pueda ocurrir en tu proyecto, con trabajo, conocimiento, experiencia y habilidad, lo podrás trabajar y hacer que sea una oportunidad.



Referencias bibliográficas

- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (6ª ed.). Estados Unidos: PMI Publications.
- Tapia, C., Rueda de León, R., y Silva, R. (2017). *Auditoría interna. Perspectivas de vanguardia*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. ISBN: 9786078552306





La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.