

**ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA**

**Unidad 8**  
Gestión de los riesgos del proyectos

UNCUYO NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE INGENIERÍA

1

**Juan Francisco Esquembre**  
Doctor in Business Administration

Speaker, Educator, Author, Mentor y coach.

- Consultor en dirección de proyectos.
- Socio fundador de JFEsquembre.com™ Project Management ([www.JFEsquembre.com](http://www.JFEsquembre.com)).
- Ha sido consultor del BID, BIRF, Banco Mundial y FAO.
- En la Universidad Nacional de Cuyo (ARG) es profesor titular de "Administración gerencial y económica" en la carrera de Arquitectura de la Facultad de Ingeniería.
- En el Grupo educativo ADEN es director de las siguientes carreras:
  - "Executive MBA" y "Global MBA" de ADEN University Campus Miami EEUU.
  - "Master en dirección de proyectos" en ADEN IBS.
- Su actividad de consultoría y su investigación se centran en la valoración de empresas y de proyectos de inversión, así como en la implementación de procesos de gestión de proyectos.
- Ha desarrollado su actividad gerencial en los sectores vitivinícola, agroindustrial y financiero de la provincia de Mendoza, Argentina.
- Tiene diversas publicaciones sobre Project Management en editoriales como Pearson, Cengage Learning y UAD.
- DBA Summa cum laude (UAD - Panamá).
- MBA (Universidad Francisco de Vitoria, España)
- Magíster en Dirección de Empresas (Universidad Católica de Córdoba, Argentina).
- Project Management Professional - PMP® (Project Management Institute - PMI®)
- Certified Green Project Management (GPM-b)
- Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Cuyo, Argentina).

UNCUYO NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE INGENIERÍA

2

**¿Qué es un proyecto?**

Es el uso de INSUMOS... → ... en un conjunto de ACTIVIDADES... → ... que generan ciertos ENTREGABLES (producto, servicio o resultado) ...

Inputs → Técnicas y herramientas → ¿Outputs?

... los cuales contribuyen al logro de determinados OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS... en un entorno global, hiperconectado y de hiperconocimiento.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

UNCUYO NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE INGENIERÍA

3

**Gerencia de proyectos exitosa**

Cumplimiento → Entrega de valor

Más fijo que variable

Funcionalidades / Características → Cronograma y costos

Gestión orientada al plan

Alcance → Plan orientado al valor

Cronograma → Costo

Cambio orientado al valor

Alcance → Gestión orientada al cambio

Entrega de valor → PMO

Satisfacción del cliente → Contribución al crecimiento del negocio

Cronograma y costos → Funcionalidades / Características

Más variable que fijo

El éxito ya no es solo cumplir con la triple restricción, sino asegurar que cada proyecto contribuya de manera directa y sostenible a lograr los objetivos estratégicos de la organización.

UNCUYO NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE INGENIERÍA

4

**Riesgo versus Incertidumbre**

**Incertidumbre** ≠ **Riesgo**

Hay incertidumbre cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia del evento.

Un riesgo del proyecto es un evento o condición inciertos que, si se produce, tiene un **efecto positivo o negativo** sobre al menos un objetivo del proyecto, como **tiempo, costo, alcance o calidad**.

**Sí conozco la probabilidad de ocurrencia**

Entrega de valor  
PMO  
Satisfacción del cliente  
Contribución al crecimiento del negocio

UNCUYO NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE INGENIERÍA

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

5

**Conceptos claves de gestión de riesgos**

**Factores de riesgo**

**Probabilidad** ⇒ es una medida de la certidumbre asociada a un suceso o evento futuro.

**Impacto** ⇒ Rango de posibles resultados del evento riesgoso.

**Oportunidad** ⇒ Expectativa de tiempo de impacto en el ciclo de vida del proyecto del evento riesgoso.

**Frecuencia** ⇒ Número de veces que aparece, sucede o se realiza una cosa durante un período o un espacio determinados.

UNCUYO NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE INGENIERÍA

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

6

**Conceptos claves de gestión de riesgos**

Perfil de riesgo

**Amante al riesgo**  $\Rightarrow$  El individuo aceptará juegos justos y otros en los que las chances de ganar sean menores a las de un juego justo.

**Adverso al riesgo**  $\Rightarrow$  Preferencia por jugar seguro. Se elige un proyecto seguro ante otro más insureño. Chances de ganar mayores a las de un juego justo.

**Juego justo**  $\Rightarrow$  Deja al jugador en un valor de beneficio neto esperado igual a CERO. Chances de ganar igualadas con las de perder.

No todos reaccionamos igual frente a un mismo evento riesgoso.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

7

**Conceptos claves de gestión de riesgos**

**Tolerancia al riesgo**  $\Rightarrow$  Tolerancias son las áreas de riesgo que son aceptables o inaceptables.  
Por ejemplo: "... un riesgo que afecte nuestra reputación será inaceptable..."  
Las áreas de tolerancia pueden incluir cualquier componente de la "restricción triple".

**Umbral de riesgo**  $\Rightarrow$  Es la cantidad de riesgo que es aceptable.  
Límite de la Tolerancia.  
Por ejemplo: "... un desvío de agenda de dos semanas será aceptable, pero nada más..."

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

8

**Identificar los riesgos**

- La identificación de riesgos consiste en determinar qué riesgos pueden afectar un negocio y documentar sus características.
- El resultado es una lista de riesgos y síntomas (disparadores o "triggers").
- Se debe obtener el Registro de Riesgos, que contiene:
  - Lista de los riesgos identificados
  - Síntomas o causas de los riesgos (**disparadores**)



Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

9

**Categorías de riesgos**

```

graph TD
    Proyecto[Proyecto] --> RiesgoTecnico[Riesgo técnico]
    Proyecto --> RiesgoGestion[Riesgo de gestión]
    Proyecto --> RiesgoComercial[Riesgo comercial]
    Proyecto --> RiesgoExterno[Riesgo externo]
    RiesgoTecnico --> DefAlcance[Def. de alcance]
    RiesgoTecnico --> DefRequisitos[Def. de requisitos]
    RiesgoTecnico --> Supuestos[Supuestos y restricciones]
    RiesgoTecnico --> Procesos[Procesos técnicos]
    RiesgoGestion --> DireccionProyectos[Dirección de proyectos]
    RiesgoGestion --> Organizacion[Organización]
    RiesgoGestion --> Comunicacion[Comunicación]
    RiesgoComercial --> TerminosContractuales[Términos contractuales]
    RiesgoComercial --> Proveedores[Proveedores y vendedores]
    RiesgoComercial --> Normativo[Normativo]
    RiesgoExterno --> Legislacion[Legislación]
    RiesgoExterno --> TasasCambio[Tasas de cambio]
  
```

**Estructura de desglose de los riesgos # RBS**  
Sirve para tener en cuenta toda la gama de fuentes a partir de las cuales pueden derivarse los riesgos individuales del proyectos.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

10

**Identificar los riesgos**

¿Quiénes deben estar implicados en la identificación de eventos riesgosos?

**Todos.** 

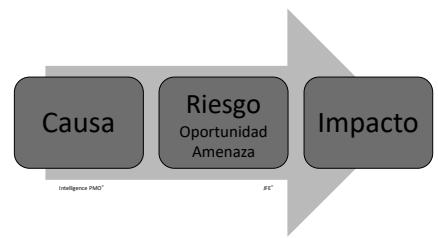
Cada interesado (stakeholder) tiene una perspectiva diferente del proyecto.

El PM (director del proyecto) debe quitarse las anteojeras y mirar más allá de lo que está viendo.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

11

**Identificar los riesgos**



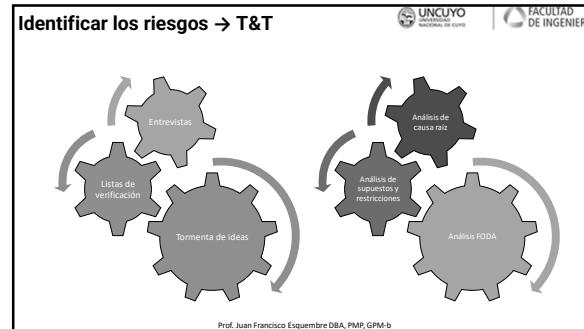
**Causa** **Riesgo** Oportunidad Amenaza **Impacto**

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

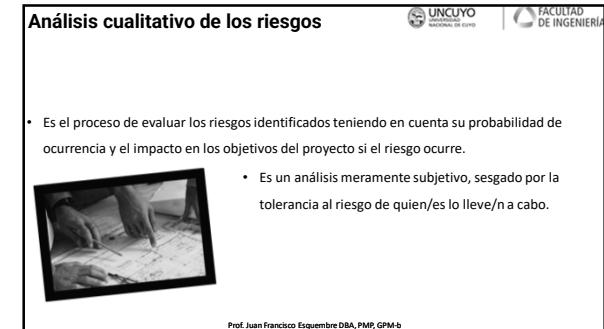
12



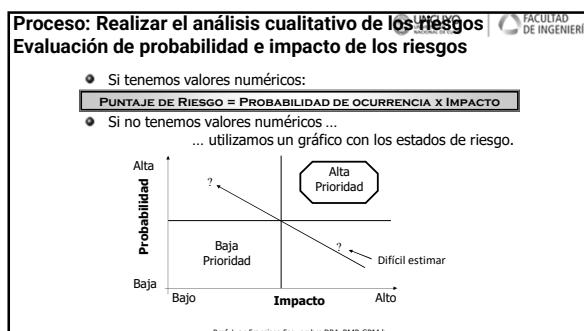
13



14



15

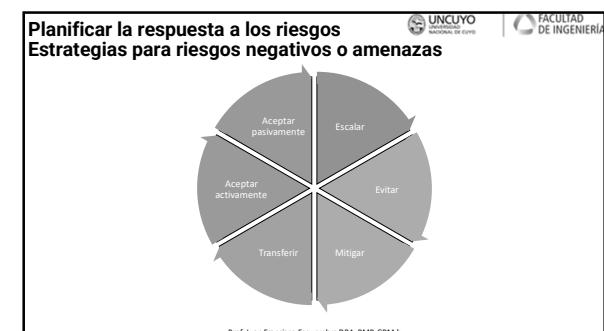


16

**Matriz de probabilidad e impacto**

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

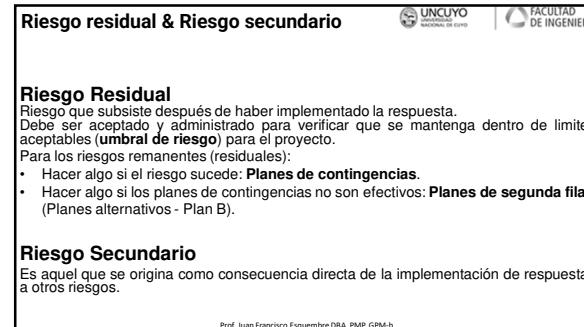
17



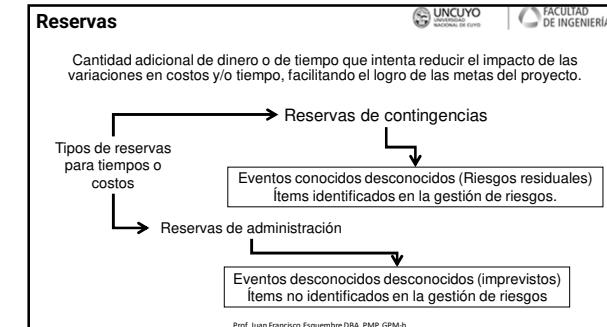
18



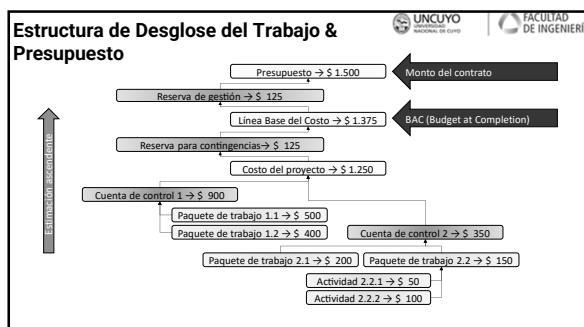
19



20



21



22



23