



ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS

**MAESTRIA EN AUDITORIA INTEGRAL
VERSION I**

TESIS DE MAESTRIA

TEMA: Buenas Prácticas de Administración de Riesgos para Proyectos

**AUTORA:
LIC. MARLENE ZORAIDA ARGÜELLO MARTÍNEZ**

**TUTOR:
PhD. ISRAEL BENAVIDES CERROS**

MANAGUA, NOVIEMBRE 2013

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mis estudios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias, y sobre todo felicidad.

Deseo expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo que me impulsaron a realizar esta Maestría.

A los Directivos de la Universidad Politécnica de Nicaragua y en especial al Msc. Miguel Murillo, quién con su paciencia y comprensión me brindó su apoyo y me motivó para terminar este escaño de mi vida.

Gracias a mis amigos que me motivaron y ayudaron a estudiar en la primera maestría en auditoría integral; Lic. Arnulfo Pichardo, Lic. Juan Guadamuz, Lic. Margarita de Guadamuz, entre otros.

A mi marido Luis Alberto Morales, mis hijas Kerstin, Katherin, María y mi hijo Luis Miguel Morales Argüello, mi madre Cándida Martínez, quienes me entregaron su tiempo para mi superación, me acompañaron y me dieron su apoyo para dedicar el tiempo necesario para ampliar mis conocimientos profesionales.

Y todos mis amigos que me ayudaron de manera desinteresada y que no menciono por asuntos de espacios, les estoy eternamente agradecida.

Lic. Zoraida Argüello Martínez

*“Dios.
concédeme Serenidad
para aceptar las cosas
que no puedo cambiar,
Valor para cambiar las que sí puedo,
y Sabiduría para conocer la diferencia.
Que se cumpla
Tu Voluntad, no la mía...”*

San Francisco de Asís.

INDICE

TEMA	CONCEPTO	Página
I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	JUSTIFICACIÓN	5
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
4.1	Enunciación	6
4.2	Formulación del Problema	6
4.3	Preguntas Orientadoras	7
4.3.1	¿Qué aportes nos brindará realizar el Análisis de Riesgo?	7
4.3.2	¿Cuándo debemos hacer el Análisis de Riesgo?	7
4.3.3	¿Cómo haremos el Análisis de Riesgo?	7
4.3.4	¿Quiénes deben de realizar el Análisis de Riesgo?	7
V.	OBJETIVOS	8
5.1	Objetivo General	8
5.2	Objetivos Específicos	8
VI	MARCO TEÓRICO	8
6.1	Concepto de Riesgo	9
6.2	La Gestión de Riesgos en Proyectos	10
6.3	Identificación de riesgos	10
6.3.1	Técnicas para identificar los riesgos	10
6.4.	Clasificación y Tipos de Riesgo	11
6.4.1	Riesgo de Desarrollo	12
6.4.2	Gestión Pública y Gobernabilidad	12
6.4.3	Macroeconómicos y Sostenibilidad fiscal	13
6.4.4	Sostenibilidad ambiental y social	13
6.4.5	Reputación	13

6.4.6	Monitoreo y rendición de cuentas	13
6.4.7	Fiduciarios	14
6.5	ANÁLISIS DE RIESGO Y ADMINISTRACIÓN	37
6.6	EVALUACION DE LOS RIESGOS	37
6.7	MITIGACIÓN DE RIESGOS	39
VII	METODOLOGÍA	40
7.1	Enfoque Metodológico	40
7.2	Fuentes de la Investigación	40
VIII.	BUENAS PRÁCTICAS PARA ADMINISTRAR LOS RIESGOS EN PROYECTOS.	41
8.1	Rasgos de una Buena Práctica	41
IX.	INFORME FINAL	43
9.1	Análisis de Resultados	43
X.	CONCLUSIONES.	45
XI	RECOMENDACIONES	47
S/N	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	48
S/N	ANEXOS	49
Anexo 1	Matriz de Registro de Riesgo y Factores de Probabilidad	50
Anexo 2	Matriz de Evaluación de Riesgos	51
Anexo 3	Matriz de Mitigación de Riesgos	52

I. INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de maestría, pretendo exponer de una manera eficiente y efectiva lo que podría considerarse como las mejores prácticas para administrar el riesgo en los proyectos de inversión, así como implementar los instrumentos que coadyuven a la mitigación del mismo, basándonos en parámetros que satisfagan las condiciones planteadas.

Es por ello que este trabajo brinda una definición del riesgo, una clasificación del mismo, los impactos y alcances que pueden originarse y la descripción de algunos instrumentos de análisis que conduzcan a ponderar el riesgo, al propio tiempo que permita evitar, trasladar o reducir los posibles impactos.

Se enfatiza la importancia de adoptar buenas prácticas que ayuden a mejorar la gestión de proyectos mediante el análisis de riesgo y su mitigación. Además hacemos mención al empleo de valiosas herramientas como Planes Operativos Anuales, Planes de Adquisiciones, Matriz de Riesgos, entre otras, todas ellas creadas y empleadas para facilitar la gestión de proyectos.

Se consideró que para brindar iniciativas y elementos sobre Buenas Prácticas para la administración de riesgos en los proyectos de inversión, era necesario abordar el tema del riesgo desde su origen, ponderación y técnicas para su identificación y concluir proponiendo herramientas que contribuyan a ser más eficiente la ejecución de los proyectos.

Finalmente, espero que este trabajo sirva de insumo o de línea de base para la implementación estandarizada de un Manual de Buenas Prácticas de Administración de Riesgo de Proyectos.

II. ANTECEDENTES

Si bien el tema en administración de proyectos es de vieja data, se hace necesaria una metodología probada para enfrentar retos y lograr objetivos: destacándose la metodología del Marco Lógico. Sin embargo, al acumular experiencia a lo largo del tiempo y extraer de las evaluaciones de los proyectos lecciones de los resultados, se ha venido enriqueciendo la temática al incorporar el tema de análisis de riesgo, la sostenibilidad y las simulaciones.

Los organismos internacionales han desarrollado metodologías y procedimientos que procuran ejecutar proyectos empleando técnicas e instrumentos que permiten ejercer un mayor control, dirección y precisión, incluyendo el uso de software de administración de proyectos (Project y Excel). En el caso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), destaca la guía de gestión de proyectos para resultados, conocido por sus siglas en inglés **“project manager for result (PM4R)”**¹, la gestión para resultados en el desarrollo, el enfoque de administración estratégica y los fundamentos de gerencia de proyectos entre otros, para satisfacer lo solicitado por los usuarios.

¹ Autores : Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP. BID-INDES@iadb.org.

El presente siglo nos ofrece nuevos y mayores retos; es por ello que se ha puesto énfasis en el tema de la administración del riesgo, y por ello este trabajo pretende de forma modesta contribuir a enriquecer las recientes experiencias en la administración de riesgos.

III. JUSTIFICACIÓN

La administración de riesgos es una parte integral e inherente del proceso de ejecución de todo proyecto, de la gerencia empresarial y de toda administración. La administración de riesgos es un proceso multifacético, continuo que aborda aspectos críticos y claves, y que son a menudo llevados a cabo por un equipo multidisciplinario. Es un proceso iterativo de mejora continua, debido a que en cada ejercicio de identificación y administración de riesgos, éstos pueden ser tratados bajo un entorno diferente, al originalmente identificado.

A lo largo de quince años de involucramiento en la administración de proyectos, he observado de forma recurrente que los proyectos suelen demorarse en su ejecución con respecto al plazo originalmente establecido, encareciendo su administración, demorar los beneficios esperados o bien fracasar por falta de sostenibilidad.

Tuve la oportunidad de optar a una maestría que me permitió apreciar y valorar la importancia de las auditorías de los proyectos, las que ilustran con una mirada independiente y profesional las más variadas y recurrentes debilidades que se suscitan en la gestión de los mismos, poniendo de relieve las constantes amenazas que se ciernen sobre tales operaciones, mismas que podrían administrarse asumiendo diferentes escenarios y creando variadas alternativas de solución, traslado o mitigación de los riesgos, por ello he considerado pertinente

abordar el tema del análisis de riesgo pero acompañado de buenas prácticas que pueden ayudar a la ejecución de un proyecto con un mínimo de riesgo.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1.- Enunciación

A menudo se conoce que un proyecto tuvo una excesiva demora en su ejecución y que no cumplió con los plazos establecidos; o bien que los resultados esperados no se alcanzaron o fueron limitados debido a insuficientes recursos; o que la calidad de los productos no fue satisfactoria.

Cuando se llevan a cabo las evaluaciones de los proyectos, se identifican las causas y condiciones que afectaron el mismo, por lo general quedan como simples explicaciones de lo sucedido. Este proceder, aunque puede ofrecer lecciones, no aporta a la gestión del proyecto durante su ejecución.

No obstante, las experiencias adquiridas en la gestión de proyectos, revelan el carácter indispensable de analizar y valorar los riesgos que son inherentes a todos los proyectos, y que pueden afectar sus propósitos asumiendo una perspectiva proactiva, para así anticiparse a los acontecimientos y reducir la exposición al riesgo con sus posibles implicaciones.

4.2.- Formulación del Problema

¿El Análisis de Riesgo realmente es necesario para la exitosa administración de los proyectos?

4.3. Preguntas Orientadoras

4.3.1. *¿Qué aportes nos brindará realizar el Análisis de Riesgo?*

4.3.2. *¿Cuándo debemos hacer el Análisis de Riesgo?*

4.3.3. *¿Cómo haremos el Análisis de Riesgo?*

4.3.4. *¿Quiénes deben de realizar el Análisis de Riesgo?*

A estas interrogantes les daremos respuesta a lo largo del desarrollo del presente trabajo elaborado a partir de la investigación documental y de la experiencia formativa de la autora.

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Evaluar el riesgo y mostrar buenas prácticas para la gestión de proyectos.

5.2 Objetivos Específicos

5.2.1. Brindar un enfoque panorámico acerca del riesgo en los proyectos y la pertinencia de su análisis a lo largo de su ejecución.

5.2.2. Analizar y Clasificar los riesgos comunes en los proyectos.

5.2.3. Mostrar la existencia de buenas prácticas en la gestión de proyectos que permiten la eliminación o reducción de riesgos mitigando los posibles impactos y efectos.

VI MARCO TEÓRICO

Actualmente son muchos los planteamientos y modelos acerca del riesgo y su análisis. Los organismos internacionales como el **BID**, han desarrollado literatura al respecto y han diseñado herramientas para valorarlos; sin embargo, aquí se pretende enfatizar en la adopción de medidas o buenas prácticas para evitarlo, trasladarlo o bien reducirlo, de tal manera que el impacto sea mínimo.

No obstante, como referencia teórica, el presente trabajo se basa en el modelo adoptado por el BID, que a lo largo de los años ha puesto de relieve que está constituido con criterios técnicos lo suficientemente confiables como para que diversos co-financiadores y prestatarios se ajusten a su normativa. Sin embargo, también se ha considerado otras experiencias valiosas para enriquecer los propósitos de esta investigación.

El **BID** ha financiado numerosos proyectos en varios países de América Latina y el Caribe que han proporcionado tanto al Banco como a múltiples ejecutores, una vasta experiencia en la formulación, gestión, monitoreo y evaluación de proyectos, donde se han puesto en práctica diversos instrumentos en materia de seguimiento y análisis de riesgo.

Para entender esta temática es importante conocer los siguientes conceptos:

6.1. Concepto de Riesgo

“Se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Los riesgos en los proyectos de desarrollo tienen su origen en la incertidumbre en todos los proyectos”².

² PM4R Gestión de Proyectos para Resultados, 3ra edición, 2012.

6.2. La Gestión de Riesgos en Proyectos

Es un proceso que permite a interesados en los resultados e impactos de los proyectos, entender y reconocer los “escenarios de incertidumbre”, valorar las consecuencias de tales escenarios y en cada caso y en forma concertada, tomar acciones que permitan hacer seguimiento a la efectividad de tales acciones. La correcta gestión de riesgos no pretende eliminarlos, pero ayudará a mejorar la probabilidad de alcanzar satisfactoriamente los resultados e impactos de los proyectos, y los objetivos del desarrollo socio-económico sustentable.

6.3. Identificación de riesgos

Es el proceso de anticipación para determinar qué puede suceder, por qué y cómo pueden limitar el logro de los objetivos y resultados del proyecto y su entorno. Estos riesgos se identifican y someten posteriormente a análisis y se refieren solamente a los que inciden en el proyecto, cuya gestión está a cargo de la instancia que ejecuta el proyecto.

6.3.1 Técnicas para identificar los riesgos

Técnicas para identificar riesgos	
Técnica	Propósito
Revisión de registros históricos	Una lista preliminar de riesgos se puede desarrollar con base en registros históricos. La información y conocimiento que han sido acumulados en proyectos anteriores y similares de otras fuentes de información, como informes de auditoría, permiten en una primera instancia, identificar riesgos de una manera fácil y rápida.
Encuestas,	La utilización de cualquiera de estas tres técnicas

entrevistas y cuestionarios	es válida en la identificación de riesgos por medio de la participación de las partes interesadas en el proyecto. Es útil cuando no se puede reunir a todas las Partes Interesadas al mismo tiempo.
Tormenta de ideas	El propósito principal de la tormenta de ideas” es aprovechar el conocimiento individual de los miembros del equipo de proyecto en su interacción con las partes interesadas para identificar riesgos y posibles acciones de mitigación.
Análisis FODA	Este análisis permite conformar un cuadro de la situación de los factores claves para el éxito del proyecto y sus riesgos, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico que permita en función de ello tomar decisiones para la mitigación de los riesgos acordes con los objetivos y resultados formulados.
Método Delphi	Consiste en la selección de un grupo de expertos a quienes se pregunta su opinión sobre eventos futuros que pueden afectar a un proyecto y su entorno, en sucesivas rondas, anónimas, y con máxima autonomía de los participantes para lograr consenso.

6.4. Clasificación y Tipos de Riesgo

La clasificación del riesgo no es única, depende del método empleado y el entorno de aplicación. Así, una clasificación de riesgo para una empresa no será la misma de una Institución del Estado; tampoco una clasificación de los riesgos de un proyecto de inversión privada no necesariamente se corresponderá con un proyecto de inversión social gubernamental.

Los tipos de riesgo clasificados comúnmente para proyectos de inversión social gubernamental, según criterios sustentados en información previa por el **BID** son los siguientes.

6.4.1. Riesgo de Desarrollo

El riesgo desarrollo está vinculado a la carencia o limitado diagnóstico de los problemas que se quieren resolver, los costos ambientales y sociales incluyendo externalidades negativas, deterioro, asignación sub-óptima de los recursos naturales, deterioro de las condiciones de vida de grupos vulnerables, entre otros. Si el proyecto no está articulado con una estrategia que se dirija a resolver problemas o construir condiciones alineadas con el desarrollo que son prioritarios del país.

6.4.2. Gestión Pública y Gobernabilidad

Está relacionado con la capacidad gerencial de la administración pública, el impacto de las decisiones políticas sobre los objetivos del proyecto y su entorno, y el nivel de compromiso con el proyecto.

Este riesgo también se relaciona directamente con la existencia de condiciones de estabilidad en las autoridades y sus Servidores Públicos y/o en sus políticas y planes de desarrollo que abarcan periodos más allá de la fecha en que termina un gobierno que promueve y aprueba el proyecto. La existencia y funcionamiento de reglas democráticas claras y de coordinación entre los partidos políticos, así como su concientización sobre la necesidad de respaldo de las políticas públicas indiferentemente del partido de gobierno, son signos evidentes de gobernabilidad.

6.4.3. Macroeconómicos y Sostenibilidad fiscal

Estos riesgos se refieren a los impactos en los objetivos de desarrollo del país, y los estándares de la administración financiera pública, cuando son afectados por las variaciones en el contexto macroeconómico y las condiciones económicas externas. También, se reflejan como efectos en la disponibilidad de los recursos de contraparte.

6.4.4. Sostenibilidad ambiental y social

Este tipo de riesgo se relaciona con la sensibilidad ambiental o social del ámbito de influencia del proyecto y los efectos del sector sobre el medio ambiente y los grupos sociales.

6.4.5. Reputación

Este riesgo se refiere al prestigio de un Gobierno ó Entidad Ejecutora, responsables de administrar un proyecto, el ambiente de control, la calidad de la gestión ambiental y social, y el cumplimiento de compromisos internacionales, los cuales implican la desconfianza en los beneficiarios del proyecto, proveedores y otros involucrados.

6.4.6. Monitoreo y rendición de cuentas

Este riesgo se refiere a la eficacia de las estructuras de supervisión y de rendición de cuentas del proyecto, de la administración pública, y del manejo ambiental y social. Está relacionado con las acciones que de manera permanente debe

realizar la Administración del proyecto, el Banco, o entidades independientes, para satisfacer necesidades de información pública.

6.4.7. Fiduciarios

Analizando el Marco de funcionamiento de la gestión de las finanzas públicas, además de observar las Compras Gubernamentales y Sistemas Integrados de Información del país, con los Elementos de la evaluación de las contrataciones y adquisiciones.

Este riesgo se relaciona con la condición en que se encuentren a nivel de país su marco legal, generalmente representado por leyes y reglamentos modernos para administración financiera, las adquisiciones y contrataciones, así como el control interno y externo.

Para facilitar el estudio sobre los tipos de riesgos en proyectos se identifican en los cuadros a continuación las razones, impactos o efectos y los factores de probabilidad de que ocurran.

Tipo: Gestión Pública y Gobernabilidad

Riesgo: Se retrasa o aplaza la aprobación legislativa		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
<p>La celebración de contratos de préstamo requiere que el Ejecutivo obtenga autorización del Poder Legislativo para comprometer el País en un endeudamiento. Por carecer de coordinación entre el poder ejecutivo y el legislativo o divergencia en la dirección de las políticas públicas, pueden presentarse retrasos o bloqueos a proyectos.</p>	<p>Dependiendo del tipo de soluciones a las que se dirigen los proyectos pueden ocasionarse perjuicios sociales.</p> <p>En ocasiones es un encadenamiento de consecuencias que pueden producir daños económicos al país o retraso en la solución de necesidades sociales.</p>	<p>Nivel de coordinación y concertación de las necesidades del Estado entre los Poderes Ejecutivo y Legislativo.</p> <p>Nivel de oposición política en aprobación y ejecución de proyectos que beneficiarían una obra de Gobierno. Generalmente estos intereses se manifiestan cuando en los Congresos el partido de Gobierno no es mayoritario.</p>

Tipo: Gestión Pública y Gobernabilidad

Riesgo: Falta de coordinación entre participantes		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
<p>Los proyectos en general incluyen diversos actores desde los ejecutores de las políticas públicas hasta los beneficiarios y otros interesados en la ejecución y sus fines.</p>	<p>Se retrasan o impiden los resultados o la calidad de los proyectos.</p> <p>Se limita la divulgación de los beneficios y otras necesidades.</p> <p>Se imponen barreras a grupos que impiden participación.</p>	<p>Bajo nivel de comunicación de objetivos e impactos potenciales del proyecto a las partes interesadas relevantes.</p> <p>Baja participación de los actores interesados en el diseño del proyecto.</p> <p>Grupos afectados no cuentan con foros para solucionar sus reclamos y/o no reciben compensación o asistencia.</p>

Tipo: Gestión Pública y Gobernabilidad

Riesgo: Disminución del nivel de compromiso del Ejecutor y el Prestatario		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
<p>Este riesgo está relacionado con la actitud del ejecutor ante la naturaleza del proyecto desestimándolo.</p>	<p>Retrasos en la ejecución.</p> <p>Falta de sostenibilidad en la ejecución por falta de recursos de contraparte, pérdida o disminución de interés o compromiso.</p> <p>Falta de sostenibilidad en los efectos o impactos esperados por falta de apoyo o de recursos.</p>	<p>Cambios de Gobierno o de autoridades quienes no tienen información de los proyectos iniciados por gestiones anteriores.</p> <p>Prioridades diferentes de un nuevo programa de Gobierno o del plan estratégico de la entidad ejecutora.</p> <p>Cambio de política nacional en lo relacionado con los resultados involucrados en el proyecto.</p>

Tipo: Gestión Pública y Gobernabilidad

Riesgo: Oposición de comunidad		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
Las comunidades pueden oponerse por considerar que el proyecto o parte del mismo, afecta sus intereses en diversos campos (económico, social, medio ambiental) o que no existe una relación positiva de beneficio/costo.	Retrasos o suspensión del proyecto o alguno de sus componentes. Costos excedidos por bloqueos, atrasos y otras acciones que aumentan el costo de los insumos y las oportunidades.	Nivel de sensibilidad de los componentes del proyecto en su naturaleza técnica (medio ambiente, salud educación). Gobiernos locales en desacuerdo. Nivel de participación de la población en la elaboración de planes y programas en el diseño, implementación y evaluación del proyecto.

Tipo: Gestión Pública y Gobernabilidad

Riesgo: Injerencia política en la administración Recursos Humanos		
Razones	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE ROBABILIDAD
<p>Este riesgo es de los más comunes. La capacidad de la gestión pública se ve altamente vulnerada, por los cambios o rotación del personal, la acumulación de personal en formas burocráticas que atentan contra la eficiencia y eficacia de operaciones, al tiempo que generan condiciones no favorables para la transparencia.</p> <p>Al no ser estable el</p>	<p>Disminuye la calidad en la gerencia del proyecto.</p> <p>Personal que apoya la gestión técnica y administrativa del proyecto no es el idóneo.</p> <p>Clima organizacional caracterizado por la desmotivación.</p> <p>No se construye capacidad y se expone la sostenibilidad tanto de la ejecución como de los efectos del</p>	<p>Pertinencia del sistema de servicio civil y carrera administrativa.</p> <p>El sistema, si existe, es endeble y se incumple sin consecuencias.</p> <p>Calidad y transparencia de los procesos de selección de recursos humanos sin mérito técnico.</p> <p>Alto índice de rotación del personal.</p> <p>Falta de idoneidad del personal de las agencias ejecutoras.</p>

personal que se ajusta a ciertos perfiles técnicos, se aumenta los riesgos de calidad en operaciones e informes de proyectos.	proyecto. Personal que apoya la gestión ambiental y social del proyecto no tiene los requisitos técnicos.	
---	--	--

Tipo: Desarrollo

Riesgo: Diseño equivocado del proyecto o componentes		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
El proyecto puede tener defectos en sus objetivos y alcances que llegan a imponer limitaciones en su ejecución.	Los resultados se limitan o no se alcanzan. El proyecto se desvalora por ajustes importantes o suspensiones.	Proyecto no está alineado con los objetivos de la estrategia de país. No se aprecia articulación de los objetivos y alcances con el plan y programas o no muestran coherencia.

	Aumentan los costos del proyecto. Surgen externalidades negativas relevantes.	Pertinencia de la información sobre “línea de base” y calidad de su sustentabilidad. Es decir, nivel de subjetividad sobre problemas o necesidades a resolver.
--	--	--

Tipo: Sostenibilidad Ambiental y Social

Riesgo: Infracción de normas y parámetros de buen desempeño ambientales o sociales		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
No se consideran impactos en el medio ambiente o en grupos sociales, particularmente vulnerables. (Consultar Política de Medio Ambiente, Cumplimiento de Salvaguardas).	Deterioro del medio ambiente con perjuicios naturales y aumento de los riesgos de salud y empobrecimiento para la población y el desarrollo sostenible del País y la región.	No se dispone de salvaguardas ambientales o sociales del proyecto o no son confiables las disponibles. Nivel de comprensión de los alcances de las obras incluidas en componentes técnicos del proyecto o de las características y riesgos ambientales y sociales

<p>No existe legislación local apropiada.</p>	<p>El proyecto puede ser suspendido o cancelado.</p>	<p>de su ámbito de influencia (impactos directos, indirectos y acumulativos).</p>
<p>Se efectúan obras y otras acciones que infringen las normas locales o internacionales.</p>	<p>Contingencias legales y financieras por demandas</p>	<p>Nivel de capacidad de gestión ambiental y social.</p> <p>Sensibilidad del medio y presencia de conflictos de intereses ambientales y sociales sobre recursos naturales.</p>

Tipo: Reputación

<p>Riesgo: Imagen y credibilidad</p>		
<p>RAZONES</p>	<p>IMPACTOS/EFFECTOS</p>	<p>FACTORES DE PROBABILIDAD</p>
<p>La credibilidad y confianza de las partes descansa en la reputación y buenas prácticas</p>	<p>Pérdida de confianza de, financiadores, disminución de fondos disponibles.</p> <p>Pérdida de credibilidad y</p>	<p>Antecedentes sobre transparencia del Gobierno y en particular de la entidad ejecutora.</p>

fiduciarias y técnicas implementadas.	prestigio ante la sociedad en general. Mala imagen en calidad y sostenibilidad. Pérdida de confianza de beneficiarios y personas afectadas en otros proyectos existentes y futuro desinterés.	Nivel de índice de transparencia del País. Ambiente de control interno y externo. Nivel de compromiso para divulgar los avances de los proyectos y/o de sus efectos y la satisfacción de las comunidades.
---------------------------------------	---	---

Tipo: Sostenibilidad Ambiental y Social

Riesgo: Desastres naturales y otras contingencias		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
El tipo de proyecto o de componentes y productos pueden estar altamente expuestos o representar factores	Deterioro del ambiente con perjuicios naturales y aumento de riesgos de salud y empobrecimiento	Proyecto ubicado en zonas de alta vulnerabilidad a desastres naturales por la naturaleza, frecuencia y magnitud de los eventos y/o la exposición de activos y personas a los

<p>agravantes de los riesgos de desastres para áreas vecinas por su naturaleza, ubicación y condiciones de seguridad.</p>	<p>para la población y el desarrollo sostenible del País y la región. El proyecto puede ser suspendido o cancelado.</p> <p>Muertes y accidentalidad de los recursos humanos aplicados en las áreas expuestas.</p> <p>Contingencias legales y financieras por demandas como resultado de falta de prevención.</p>	<p>impactos de los eventos.</p> <p>Nivel de aplicación de políticas de seguros o coberturas para los riesgos identificados.</p> <p>Efectividad de las medidas para gestión de riesgos: alerta temprana, planes de contingencia para evitar o mitigar los impactos negativos de los eventos naturales; códigos de construcción,; control del uso del suelo, etc.</p>
---	--	---

Tipo: Fiduciario

Riesgo: Presupuesto inadecuado		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
<p>Se refiere a estimaciones generales sobre las actividades que se financiarán y se presenta cuando no hay coherencia entre el presupuesto y las actividades diseñadas.</p>	<p>Los resultados se alcanzan pero a un costo mayor al presupuestado.</p> <p>Los resultados se alcanzan pero con nivel de calidad inferior al esperado.</p> <p>Los impactos o efectos de los resultados quedan expuestos a no lograrse o lograrse parcialmente.</p>	<p>Experiencia de las partes involucradas en este tipo de operaciones.</p> <p>Inadecuada asignación de recursos en la preparación del proyecto, su ejecución, y debida gestión ambiental y social.</p> <p>Confiabilidad de la información usada como base de las estimaciones.</p> <p>Idoneidad del personal que prepara las estimaciones presupuestarias.</p> <p>Nivel de consideración de los costos asociados a riesgos</p>

		específicos sobre la naturaleza técnica del proyecto.
--	--	---

Tipo: Gestión Pública Gobernabilidad

Riesgo : Retraso en el flujo de fondos de contrapartida (Plan de Desembolsos)		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
Incumplimiento por parte de la contraparte de sus compromisos.	Incumplimientos que atrasan el proyecto. Los resultados se aplazan o no se pueden alcanzar. El proyecto concluye pero hay quejas, conflictos, externalidades negativas y daños a la	Credibilidad del sistema de presupuesto. Pertinencia del plan de desembolsos del Ejecutor. Ambiente de control interno ³ . Nivel de compromiso con las salvaguardias. Nivel de coordinación

³ Se considera que el Control Interno es débil cuando: (i) No existe normatividad local ajustada al estándar internacional COSO o equivalente. (ii) La normatividad ha sido actualizada pero está pendiente el ajuste en cada entidad u organismo o (iii) Los sistemas de administración presuntamente están ajustados a la normatividad, pero en la práctica los controles internos no se observan en operación. El control interno actúa de forma transversal a todos los procesos y contribuye a lograr los resultados del proyecto. Si el control interno es débil, se disminuye considerablemente la posibilidad de lograr: Eficiencia y eficacia operacional, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables y confiabilidad en la rendición de cuentas.

	imagen del financiador y ejecutor.	interinstitucional
--	------------------------------------	--------------------

Tipo: Monitoreo y Rendición de Cuentas

Riesgo: Retrasos o inconsistencia (errores⁴) en información sobre flujo de fondos		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
<p>El flujo de fondos es el proceso mediante el cual el Ejecutor requiere la colocación de recursos en cualquier modalidad.</p> <p>El retraso tiene lugar cuando se presenta incumplimiento de las fechas previstas en el plan de desembolsos.</p>	<p>El financiador no coloca los fondos o se retrasa.</p> <p>Atrasos en la ejecución por incumplimiento a proveedores.</p> <p>Se frena el Plan de adquisiciones.</p> <p>No se justifican los</p>	<p>Nivel de asignación de las responsabilidades por la Administración Financiera.</p> <p>Idoneidad del personal a cargo de la AF</p> <p>Efectividad de la supervisión realizada por el personal de la AF.</p> <p>Nivel y calidad del soporte informático para procesar o</p>

⁴ Un error puede ser cometido por error u omisión involuntaria. Cuando el error es cometido con conocimiento o intencionalidad, se típica una conducta fraudulenta.

	fondos correctamente y los resultados se aplazan.	medir el desempeño financiero. Poco ambiente de control interno contable.
--	---	--

Tipo: Monitoreo y Rendición de Cuentas

Riesgo: Informes financieros, técnicos y ambientales extemporáneos		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
Extemporaneidad de los informes caracterizada por incumplimiento de compromisos que a veces implica incumplimiento normas o regulaciones ya sean sectoriales, contables o ambientales.	Limitación para tomar decisiones o decisiones incorrectas. Incumplimiento de cláusulas contractuales y aplicación de sanciones. Impactos ambientales y sociales negativos no se detectan a tiempo de evitar daños mayores. Afectados	Nivel de asignación de las responsabilidades por AF. Idoneidad del personal a cargo de la AF. Efectividad de supervisión ejercida por el personal de la AF. Pertinencia del sistema de información del cliente ⁵ .

⁵ Un sistema de información para la gestión financiera puede estar afectado por múltiples razones. Entre otras: (i) No está integrado con el presupuesto, (ii) No estar en condiciones de generar contabilidad conforme a la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o equivalentes en el País, (iii) no estar en condiciones de producir los informes requeridos, (iv) Presentar dificultades por inestabilidad de la tecnología, carecer de medidas de recuperación y continuidad de procesamiento, y (v) no facilitar el examen de auditoría.

	<p>pierden confianza en el sistema.</p> <p>Deterioro de reputación del financiador y Agencia Ejecutora.</p>	<p>Ambiente control interno contable.</p> <p>Pertinencia de los sistemas de medición y reporte.</p>
--	---	---

Tipo: Reputación

Riesgo: Informes financieros no confiables		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
<p>La imagen y credibilidad es un activo expuesto en las operaciones.</p>	<p>Limitación para tomar decisiones o decisiones incorrectas.</p> <p>Incumplimiento de cláusulas contractuales.</p>	<p>Nivel de asignación de las responsabilidades de la AF.</p> <p>Idoneidad del personal a cargo de la AF.</p> <p>Pertinencia del sistema de información del cliente.</p> <p>Ambiente de control interno contable.</p>

		Calidad del examen practicado por la Firma Auditora Independiente (FAI) o la Institución Suprema de Auditoría (ISA).
--	--	--

Tipo: Fiduciario

Riesgo: Atrasos en adquisiciones o imposibilidad de hacerlas		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
Un retraso se define como un alejamiento material de las fechas de adquisición previstas en el Plan de Adquisiciones (PA).	Retrasos o imposibilidad de lograr los resultados que se basan en las adquisiciones afectadas.	Nivel de calidad técnica del Plan de Adquisiciones.
Una adquisición puede <i>no ser posible</i>	Pérdida de imagen del proyecto ante el cliente.	Pertinencia técnica de los Términos de Referencia y conocimiento del mercado de proveedores. Pertinencia de los Sistemas públicos de información para las

<p>de hacer por imprecisiones en la calidad de lo requerido o en las estimaciones y ello puede imponer restricciones para ubicar proveedores.</p>	<p>Pérdidas por costos de oportunidad.</p> <p>Incumplimiento de cláusulas contractuales.</p>	<p>adquisiciones (proveedores, insumos, precios, etc.).</p> <p>Idoneidad del personal para administrar procesos de adquisiciones.</p> <p>Capacidad de supervisión del Ejecutor.</p> <p>Ambiente control interno.</p>
---	--	--

Tipo: Fiduciario

Riesgo: Adquisiciones incumplen requisitos de calidad de los Términos de Referencia		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
<p>Especificaciones de un servicio o producto no coincidentes con lo planificado para el mismo o infringen normas de calidad ambiental y/o social.</p>	<p>Ineficiencia en costos y tiempos.</p> <p>Retrasos en la ejecución del proyecto.</p> <p>No se alcanzan o se alcanzan parcialmente los resultados.</p> <p>Mayores costos para ajustar la calidad.</p> <p>Incumplimiento cláusulas</p>	<p>Débil ambiente de control Interno.</p> <p>Baja pertinencia técnica de los Términos de Referencia.</p> <p>Contratos sin cláusulas de garantía por la calidad técnica o cumplimiento de normas ambientales y sociales.</p> <p>Idoneidad del personal de adquisiciones e nivel de independencia en las decisiones.</p> <p>Calidad de la supervisión técnica.</p>

	contractuales y políticas salvaguardas ambientales y sociales.	
--	--	--

Tipo: Fiduciario

Riesgo: Retraso en las Adquisiciones		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
Plan de Adquisiciones presenta inconsistencias y no es una herramienta de apoyo a la gestión.	Falta de una ruta crítica (orden de prioridad). No se dispone de información proyecciones financieras. Imposibilidad planificar adecuadamente la	Pertinencia de los sistemas públicos de información para las adquisiciones (proveedores, insumos, precios, etc.). Idoneidad del personal de adquisiciones y nivel de independencia en las decisiones. Calidad de la supervisión técnica.

	demanda de recursos humanos para procesar adquisiciones y pagos.	
--	--	--

Tipo: Reputación

Riesgo: Actos fraudulentos o corruptos		
RAZONES	IMPACTOS/EFFECTOS	FACTORES DE PROBABILIDAD
Se refiere a: Prácticas corruptoras. Prácticas fraudulentas. Prácticas coercitivas.	No se alcanzan o se alcanzan parcialmente los resultados. Desprestigio del proyecto y de sus actores.	Ambiente de control Interno y control externo ⁶ . Nivel de autonomía en la contratación de personal de adquisiciones, los procesos operativos y en la toma de decisiones.

⁶ El control externo es débil cuando: (i) La entidad o agencia ejecutora no es sometida periódicamente a exámenes de auditoría independiente tanto de sus estados financieros o equivalentes como de la calidad de la gestión en términos de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y (ii) Los Organismos de control externo sean Firmas Privadas o Instituciones Superiores de Auditoría no reúnen requisitos de capacidad e independencia profesional para depositar confiabilidad en sus resultados.

<p>Prácticas colusorias.</p> <p>Estas prácticas son los tipos más comunes de riesgos, pero no son las únicas.</p>	<p>Desperdicio de recursos o mala calidad del gasto aplicado al proyecto.</p> <p>No reconocimiento de pagos involucrados en las irregularidades.</p> <p>Contingencias legales.</p> <p>Paralizarse el proyecto.</p>	<p>Efectividad de la supervisión de la función de adquisiciones.</p> <p>Nivel de transparencia de los concursos, invitaciones, licitaciones y resultados de los mismos.</p> <p>Presencia subcontractistas no autorizados.</p> <p>Capacidad institucional del Ejecutor</p> <p>Nivel de rotación de personal.</p>
---	--	---

A continuación se muestra un ejemplo del ejercicio a realizar para identificar en una matriz los riesgos que podrían afectar a cada componente de la estructura de inversión del proyecto, identificando el tipo de riesgo, el riesgo, el impacto y los factores de probabilidad. Un componente o resultado del proyecto puede tener varios riesgos identificados. Esta matriz se muestra en el anexo 1.

REGISTRO DE RIESGOS Y FACTORES DE PROBABILIDAD					
Nº	Componente/Producto	Tipo de Riesgo	Riesgo	Impacto	Factor de probabilidad
1	Componente 1 (Ejemplo: Construcción del Hospital)	Gestión Pública y Gobernabilidad	Funcionamiento parcial de el hospital Madre de Divina por falta de recursos humanos y financieros e insumos y/o equipamiento insuficientes, en calidad, cantidad y oportunidad.	No se atiende oportuna ni eficientemente a pacientes.	Presupuesto insuficiente
					Recursos humanos capacitados escasos
					Demora en la compra, instalación y capacitación para la operación del equipamiento
					Tiempos de adquisiciones mayores a los tiempos disponibles
2	Componente 1 y 2	Sostenibilidad Ambiental y Social	La población originaria no utiliza los servicios en forma oportuna	No se atiende oportuna ni eficientemente a pacientes originarios.	Protocolos de atención no son adecuados culturalmente
					Insuficiente personal capacitado en atención culturalmente adecuada
					Dificultades en el funcionamiento del sistema de referencia y retorno
3	Componente 1	Sostenibilidad Ambiental y Social	Inadecuado tratamiento de residuos sólidos	1. Posible contaminación ambiental con residuos hospitalarios. 2. Sanciones medioambientales al hospital	Desconocimiento por parte de la población originaria objetivo de la oferta de servicios de salud provistos por el hospital
					Incumplimiento de la normativa de manejo de residuos sólidos
4	Componente 1	Desarrollo	No funcionamiento del sistema de referencia y retorno	No se atiende oportuna ni eficientemente a pacientes.	Insuficientes recursos financieros y/o humanos para el manejo adecuado de residuos sólidos al interior del hospital
					Protocolos de referencia y retorno no implementados y/o aplicados de manera eficiente incluyendo al hospital El Alto Norte
5	Componente 1	Fiduciarios	Retraso en la adquisición del equipamiento adecuado	1. Retraso en implementación del proyecto 2. Servicio inadecuado 3. Población no atendida	Insuficiente capacitación al personal en los protocolos de referencia y retorno
					La UEP no cuenta con los requerimientos (especificaciones técnicas) adecuados para la gestión de adquisiciones
					Capacidad de oferta del mercado
6	Componente 2	Fiduciarios	Demora en la selección y adjudicación del Ente Gestor	Retraso en implementación del proyecto de construcción del hospital en Potosí	Capacidad de la UEP en la evaluación de las ofertas
					Inscripción presupuestaria no oportuna
					Poca experiencia en el proceso de adquisición y adjudicación por parte de la UEP
					Poca experiencia en la gestión y alcance de este tipo de contrato dada la innovación en la forma de ejecución para el sector
7	Componente 3	Fiduciarios	Funcionamiento parcial de la UEP	Demora en los procesos de adquisiciones o contrataciones	Desconocimiento del concepto de la modalidad de contratación por parte de las autoridades del sector salud
					Retraso en la firma del contrato por revisiones previas no establecidas en el ROP
					Presupuesto inscrito inoportunamente
8	Componente 1	Gestión Pública y Gobernabilidad	Presión política y social por adelantar la entrega de bienes y servicios	1. Servicios entregados no acordes con lo programado 2. Demoras en la ejecución del Programa	Poca experiencia en el funcionamiento de la UEP dado el modelo innovador de ejecución
					No se cuenta con todo el personal de la UEP
					Presión por disputas hegemónicas de organizaciones sociales y políticas
					Demora en la compra, instalación y capacitación para la operación del equipamiento
					Tiempos de adquisiciones mayores a los tiempos disponibles

6.5. ANALISIS DE RIESGO Y ADMINISTRACIÓN

Según el Estándar Australiano de Administración de riesgo se puede afirmar que “La Administración de Riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas”.

6.6. EVALUACION DE LOS RIESGOS

Esta acción consiste en comparar niveles estimados de riesgos contra criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgos establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptables y no se requiere un tratamiento. Si los niveles de riesgos establecidos son medios o altos requieren que se observen con cuidado para tratarlos es decir establecer acciones que reduzcan la probabilidad de ocurrencia. El anexo 2 una matriz para valor y cuantificar los riesgos.

Los riesgos podemos observarlos bajo tres dimensiones:

- a) Ocurrencia del riesgo (Probabilidad que ocurra)
- b) Severidad del riesgo (Impacto)
- c) Duración del riesgo (Efectos y consecuencias en el tiempo)

El análisis de riesgo se debe realizar desde dos enfoques, uno cualitativo y otro cuantitativo. No obstante a pesar que hay amenazas que no se pueden cuantificar, siempre se intenta medir el riesgo mediante tres métodos:

1. Estimaciones de probabilidad
2. Factores de Riesgo
3. Matrices de Riesgo

En el proceso de análisis y evaluación del riesgo se construye una matriz de riesgo, en ella se intenta ponderar el valor de cada factor de riesgo identificado y se emplea una escala que va desde el bajo, medio y alto.

Sin embargo hay métodos como del estándar Australiano, cuya escala es de cinco valores en vez de tres. Esta escala tiene el inconveniente que como resultado se genera una campana de Gauss , que representa una medida de tendencia central y que induce a escoger un valor medio que podría desvirtuar la verdadera magnitud del factor de riesgo analizado.

Generalmente se acepta el modelo canónico del Riesgo de la siguiente manera:

Riesgo = [Probabilidad de ocurrencia] X [Daño]

$R = (Px) (Dx)$

Dado que el riesgo se basa en probabilidades y supuestos, siempre tiene un grado de subjetividad y relatividad, pues no hay riesgo absoluto. En consecuencia, para la determinación del riesgo y las buenas prácticas asociadas a su reducción cuenta mucho el juicio profesional del equipo multidisciplinario que ejecuta el proyecto.

Según la guía de procedimientos del BID para el análisis de riesgos, se valora la probabilidad y el impacto a través de una matriz la cual se muestra como ejemplo:

						Escala de Probabilidad (Impacto)		Escala de Probabilidad Riesgo	
						Valor	Nivel	Valor	Nivel
						8	Alto	8	Alto
						6	Medio	6	Medio
						4	Bajo	4	Bajo
						2	Muy Bajo	2	Muy Bajo
						1	Muy Bajo	1	Muy Bajo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS									
N°	Componente /Producto	Tipo de Riesgo	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Escala de Probabilidad (Impacto)	Escala de Probabilidad Riesgo		
						Valor	Nivel	Valor	Nivel
1	Componente 1	Gestión Pública y Gobernabilidad	Funcionamiento parcial de el hospital por falta de recursos humanos y financieros e insumos y/o equipamiento insuficientes, en calidad, cantidad y oportunidad.	8	2	6	8	Alto	
2	Componente 1 y 2	Sostenibilidad Ambiental y Social	La población originaria no utiliza los servicios en forma oportuna	2	2	4	2	Medio	
3	Componente 1	Sostenibilidad Ambiental y Social	Mal manejo de residuos sólidos	2	1	2	1	Bajo	
4	Componente 1	Desarrollo	No funcionamiento del sistema de referencia y retorno	2	2	4	2	Medio	
5	Componente 1	Fiduciarios	Retraso en la adquisición del equipamiento adecuado	8	2	6	8	Alto	
6	Componente 2	Fiduciarios	Demora en la selección y actualización del Ente Gestor	8	1	3	2	Medio	
7	Componente 3	Fiduciarios	Funcionamiento parcial de la UEP	2	1	2	1	Bajo	
8	Componente 1	Gestión Pública y Gobernabilidad	Prestación política y social por adelantar la entrega de bienes y servicios	1	3	3	2	Medio	
12									
13									
14									

6.7. MITIGACIÓN DE RIESGOS

La mitigación del riesgo es la acción que realiza el equipo de proyecto a través de una serie de acciones que contribuyan a reducir, transferir, eliminar o aceptar el riesgo. Muchas de éstas actividades pueden ser incorporadas en otros instrumentos de gestión como el Reglamento Operativo del Programa (ROP) y

otras establecerse en una matriz de acciones que permitan distinguir los tiempos, responsables y costos para mitigar los riesgos.

Según la guía de gestión de proyectos del BID para analizar y administrar el riesgo es importante seguir una serie de pasos. Estas secuencias son:

i) Identificación y clasificación de riesgos; ii) Evaluación de los Riesgos, aquí se construye una matriz para ponderar el valor de cada riesgo identificado y estimar su impacto; iii) Mitigación del Riesgo, en esta fase también se construye una matriz derivada de la anterior donde se exponen las opciones a adoptar para minimizar el impacto de llegar a ocurrir.

En el anexo 3 muestra una una matriz de mitigación de riesgo, practica para llevar a cabo el ejercicio de respuesta al riesgo.

VII METODOLOGÍA

7.1. Enfoque Metodológico

La presente investigación es de naturaleza cualitativa, pues se fundamenta en las percepciones de la autora y los informantes claves (documentos).

7.2. Fuentes de la Investigación

Es documental y vivencial, pues se basa en la experiencia de la realización de diferentes ejercicios realizados con diversos proyectos de desarrollo.

VIII. BUENAS PRÁCTICAS PARA ADMINISTRAR LOS RIESGOS EN PROYECTOS.

Se puede destacar muchas acciones llevadas a cabo para realizar una administración de riesgo en proyectos de forma adecuada, y que éstas no solamente sea una actividad para cumplir con un propósito simple de presentar evidencia de que ésta disposición se está cumpliendo. Hay que reflexionar en lo beneficioso que ésta actividad resulta, si es realizada con la debida responsabilidad, los involucrados adecuados y en los plazos oportunos. Es por ello que centramos los esfuerzos por destacar algunos puntos que el equipo de proyecto de la entidad debe de considerar. Entre ellas están:

8.1. Rasgos de una Buena Práctica

- Considerar si los riesgos impactan de manera relevante en algún objetivo o componente.
- Identificar quienes son los Grupos de Interés del proyecto, sus expectativas al respecto y cuál es su grado de compromiso.
- Identificar y seleccionar al equipo de proyecto y al líder del equipo en función de la naturaleza del proyecto. Para que un equipo se sienta motivado ha de tener claro los objetivos del proyecto y participar en la construcción del plan de trabajo.
- Tener definido el tipo de proyecto y sus fines.
- Contar con involucrados claves (aliados) para el proyecto.
- Planificar las actividades de acuerdo a la estructura de trabajo del Proyecto.
- Recopilar y analizar la información generada durante el inicio del proyecto.

- Dividir el proyecto en piezas, hitos, o macro-acciones manejables hasta cubrir el alcance del proyecto y conseguir una visión de conjunto.
- Analizar para cada componente las acciones asociadas, las personas implicadas y los costos asociados.
- Determinar los indicadores correctos que permitan medir la actividad y sus productos.
- Planificar cuidadosamente y construir varios escenarios, especialmente en proyectos novedosos o complejos donde intervienen varios financiadores.
- Tener una idea clara en todo momento de las capacidades de recursos/personas disponibles para cada actividad y componente.
- Asociar el control y seguimiento del proyecto, básicamente a costos, plazos y alcances del proyecto.
- Identificar a nivel de todos los involucrados y especialmente en el equipo de proyecto las habilidades interpersonales necesarias para abordar efectivamente los desafíos de comunicación.
- Investigar y conocer los proveedores existentes de los bienes a adquirir con tiempo de anticipación.
- Identificar los problemas internos de gestión administrativa que podrían demorar las acciones del Proyecto.
- Reconocer como insumo los informes de los auditores externos del Programa.
- Tomar como insumo los obstáculos identificados en Proyectos similares.

IX. INFORME FINAL

9.1. Análisis de resultados

¿El Análisis de Riesgo realmente es necesario para la exitosa administración de los proyectos?

Podemos afirmar que el análisis de riesgo resulta beneficioso llevarlo a cabo para una exitosa administración de proyectos. Las técnicas que se usan para identificar los distintos tipos de riesgo que son genéricos a los proyectos, permiten observar y recopilar información que de una forma han sido empleadas en proyectos similares y realizados en otras circunstancias y tiempos.

9.1.1. ¿Qué aportes nos brindará realizar el Análisis de Riesgo?

El Análisis de Riesgo es una herramienta gerencial basada en un método efectivo de control ante las amenazas que se ciernen sobre los proyectos atentando contra su buena ejecución.

9.1.2. ¿Cuándo debemos hacer el Análisis de Riesgo?

Al inicio del proyecto, es decir desde la fase de formulación. Realizar este ejercicio permite compartir la información con todos los involucrados, es decir beneficiarios, funcionarios de la entidad que ejecutará el proyecto y otros que puedan enriquecer con sus aportes y desde su propia óptica las amenazas que se ciernen sobre el proyecto.

Al arranque del proyecto, con los actores involucrados que por lo general han cambiado o que se han identificado con propiedad. Hay que tomar en cuenta que ya existe una administración que deberá de responder ante las máximas autoridades de la entidad ejecutora por los logros o resultados esperados.

Durante la ejecución del proyecto, considerando que en la medida que avanza el proyecto los riesgos que enfrenta el proyecto van cambiando.

9.1.3. ¿Cómo haremos el Análisis de Riesgo?

Esta metodología está basada en la identificación de los riesgos comunes en los proyectos de inversión. Implantar como buena práctica la realización de un ejercicio la Gestión de Riesgo de Proyectos al menos una vez al año y cuando el equipo de proyecto lo considere necesario.

Este análisis se realiza desde que el proyecto inicia su con su perfil, propuesta y ejecución del mismo. Para hacer dinámico el ejercicio se propone una matriz de riesgos, por clasificación, y la probabilidad e impacto e su ocurrencia.

9.1.4. ¿Quiénes deben de realizar el Análisis de Riesgo?

El análisis de riesgo debe ser realizado por el equipo de proyecto en primera instancia y dependiendo del contexto y la fase donde se encuentre

el proyecto compartir con todos los involucrados, ya que muchos de ellos tendrán otra perspectiva de los riesgos que podrían

X. CONCLUSIONES.

Considerando que el riesgo es inherente a todo proyecto y el mismo no puede eliminarse totalmente, sólo puede vislumbrarse y preverse, estimar su probabilidad de ocurrencia, y medir sus posibles impactos y efectos mediante herramientas, considero que deben de respetarse cada uno de los pasos y procedimientos expuestos en este documento, los cuales me han demostrado en los múltiples proyectos que he tenido la oportunidad de supervisar en calidad de especialista financiera de organismo internacional que la identificación y mitigación de los riesgos han contribuido a que los proyectos se desempeñen en un contexto exitoso. Asimismo, he tenido la oportunidad de supervisar proyectos que no han corrido con la misma suerte por subestimar algunos de las técnicas de gestión de riesgo.

Se concluye que para alcanzar una ejecución adecuada de un proyecto en términos de tiempo, alcance y costo, se debe de implementar una cultura o política de análisis y evaluación de los riesgos en proyectos, para establecer acciones que contribuyan a alcanzar los resultados esperados con economía, eficiencia, eficacia, ética y ecológicamente sostenibles.

A manera de ejemplo, tuve la experiencia de un proyecto en el cual no se consideró la cultura sociocultural de la comunidad beneficiaria del proyecto. Esto conllevó a una reformulación del proyecto, con implicancias de costos financieros que esto conlleva.

El análisis de riesgo permitirá resolver con primacía aspectos que hoy obstaculizan la ejecución normal como son los problemas de adquisiciones, donde las compras o adquisiciones de bienes y servicios son declaradas desiertas por no llevar a cabo acciones de investigación del mercado o estímulo a la oferta. El retraso en el inicio de proyectos de carreteras donde poblaciones indígenas se sienten afectados por su penetración.

La utilización de la matriz de evaluación y la matriz de mitigación de riesgo permiten al equipo de proyecto a lograr que el proyecto se desenvuelva en un entorno favorable y se obtenga mayor eficiencia para su ejecución. En la práctica he podido observar que este proceso se ha respetado y se han podido dar cuentas los usuarios de la importancia y validez de la misma.

La planificación de la ejecución del Proyecto, la recopilación y utilización de información, la definición de indicadores claves, la participación de actores claves o influyentes, contribuyen como elementos de buenas prácticas a una adecuada administración de los riesgos y por consiguiente a una buena ejecución del proyecto. La experiencia nos enseña, la importancia de revisar minuciosamente los posibles actores que aparentemente no tienen relevancia para el proyecto pero que tienen influencia en otros tomadores de decisiones.

XI. RECOMENDACIONES

Que las universidades en el área de las ciencias económicas incluyan en pensem materias relacionadas a la gestión de riesgo.

Implementar cursos y seminarios de evaluación y gestión de riesgo, pudiendo llevarlos a un nivel de especialista en riesgos o certificarlos como expertos en analistas en gestión de riesgos.

Motivar a las áreas de investigación de las universidades a elaborar un Manual de Evaluación de Riesgo, con temática precisa, para proyectos de desarrollo, para la mediana y pequeña empresa, los cuales sean accesibles a profesionales y población en general contribuyendo a incrementar una cultura de administración del riesgo.

En las ferias tecnológicas que implementan las universidades motivar a los estudiantes a desarrollar nuevas y sofisticadas técnicas de evaluación y administración de riesgo.

Motivar a especialistas de la materia a que impartan charlas a los estudiantes sobre vivencias de los aspectos más reiterativos que hacen fracasar los proyectos, a fin de que éstos los estudien y lleguen a dominarlos y evitando estos errores que en la práctica conllevan a desgaste de recursos económicos y financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Guía de Gestión de Proyectos por Resultados, PM4R, BID Tercera Edición.

Estándar australiano de administración de riesgos. Edición 1999, Código AS/NZS 4360.

GRP-Guía de Procedimientos vo2, nov 2010 del BID

ANEXOS

SIGLAS

AF	Administración Financiera
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PA	Plan de Adquisiciones
POA	Plan operativo Anual