



5. SEGUIMIENTO DE RIESGOS



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

5.1 Evaluación de riesgos y problemas, toma de decisiones y escalado.

5.1.1 Riesgos en recursos.

5.1.2 Riesgos en tiempo.

5.1.3 Riesgos económicos.

5.1.4 Riesgos en objetivos.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Durante la fase de ejecución del proyecto, tal y como se hace con el resto de elementos, se debe de realizar un control sobre las distintas situaciones que pueden provocar los riesgos identificados.

Parte de este control viene dado del seguimiento que se realiza sobre los recursos del proyecto, cumplimiento de fechas, control presupuestario y seguimiento de consecución de objetivos.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Cuando los riesgos previstos y los no previstos se hacen realidad, hay que tratar de ser muy objetivo y no evadirse en culpabilidades por no haberlos evitado o identificado en el proceso de planificación.

- Ante un problema, el equipo de dirección del proyecto, y en algunos casos la dirección de la organización, **deben de tratarlo objetivamente, analizando la situación, analizando posibles soluciones o alternativas y sobre todo tomando decisiones prácticas.**
- En estos casos, la **toma de decisiones** será fundamental y las personas que componen los equipos de trabajo deberán de estar **preparadas y capacitadas** para proponer, consensuar y decidir.
- En aquellos casos, **en los que los equipos de trabajo son dinámicos y operativos, el tratamiento y gestión de los riesgos es más eficiente**, y el análisis y resolución de estos es más eficaz en la gestión del proyecto.
- Si por el contrario, **los equipos de trabajo no son participativos, comunicativos e implicados con la causa del proyecto**, la resolución de las situaciones de riesgo será más compleja.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los distintos riesgos que pueden llegar a producirse en el proyecto y sobre los que hay que realizar un seguimiento y control en la fase de ejecución:

- Riesgos en recursos.
- Riesgos en cumplimiento temporal.
- Riesgos económicos.
- Riesgos en objetivos.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.1 RIESGOS EN RECURSOS

Los riesgos en los recursos suelen producirse:

- porque no se han dimensionado según las necesidades reales.
- porque no se planificó la necesidad de disponerlo.
- porque durante la ejecución del proyecto hay que reemplazar recursos existentes.

En todos los casos, lo **principal** es evaluar la necesidad real de dichos **recursos** en la tarea o tareas en las que se ha detectado la carencia.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.1 RIESGOS EN RECURSOS

En la evaluación se tratará de comprobar si existen recursos disponibles de otras tareas que hayan finalizado o que todavía no se han iniciado.

- Si se trata de **materiales o equipamientos** del que se necesitan un mayor número de unidades o del que no se tenía previsto, se deberá de cuantificar de forma precisa dicha carencia, presupuestar su adquisición y escalar esta situación de riesgo al equipo de control económico, ya que además de ser un riesgo en recursos, puede ser también un riesgo económico a analizar.
- Los riesgos en **recursos humanos** son frecuentes y diversos durante la ejecución del proyecto. Personal que deja el proyecto por cualquier motivo, necesidades de incorporación de personal de apoyo o para gestión en nuevas tareas, son algunas de las situaciones comunes que se producen. El análisis para tratar de solventar estas situaciones es exactamente la misma que se ha comentado: tratar de identificar recursos válidos y existentes en la organización o mediante nuevas contrataciones internas o mediante externalizaciones con otras empresas.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.1 RIESGOS EN RECURSOS

Para mitigar el impacto que producen estos riesgos, desde el inicio de la ejecución del proyecto, se debe de estar realizando el control de la utilización o consumo de los recursos.

Es decir, controlar las unidades de material que se consumen en cada proceso, controlar el número de personal asignado y el correcto desempeño de su tarea, realizar chequeos en el correcto funcionamiento y estado de los mismos, etc...



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.1 RIESGOS EN RECURSOS

Es importante destacar el papel que tienen los recursos asignados por organizaciones o empresas externas.

Cuando en un proyecto se tienen **tareas externalizadas**, su ejecución lo realiza otra empresa, es fundamental tener la figura de la persona o **personas que controlan el trabajo que realiza**, y los recursos que asignan.

Mediante **reuniones de seguimiento** con los responsables de estas empresas y con comprobaciones directas en el lugar donde realizan el trabajo o tarea, se podrá comprobar si los recursos son los adecuados para realizar la tarea asignada y con la calidad exigida.

El **incumplimiento de las fechas y tareas** por no haber asignado los recursos necesarios y con la calidad o capacidad necesaria, son habituales en las labores desempeñadas por empresas subcontractadas o externalizadas.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.1 RIESGOS EN RECURSOS

Estas acciones al fin y a cabo estarán **generando información sobre los recursos** que deberá de recogerse en todo momento.

Prestando **atención a estos indicadores** o información permitirá **prever** acciones que puedan solventar en parte o en su totalidad posibles riesgos que se puedan producir.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.2 RIESGOS EN TIEMPO

Los riesgos con **referencia temporal** son principalmente de dos tipos:

- Riesgos por **adelantos** en fechas.
- Riesgos por **atrasos** en el cumplimiento de fechas.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.2 RIESGOS EN TIEMPO

- Riesgos por adelantos en fechas.

Son los menos frecuentes, aunque no menos importantes.

Los adelantos en las fechas planificadas se pueden producir por causas en las que se han utilizado más recursos tanto materiales, humanos como económicos y por lo tanto, lo que es positivo en cuanto a adelanto temporal, puede generar un riesgo a otros aspectos del proyecto.

Cuando se desea adelantar fechas en cualquier acción, tarea, o hito, hay que evaluar las consecuencias que puede ocasionar, de esta forma se podrá validar los beneficios que aporta el adelanto en las fechas de finalización.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.2 RIESGOS EN TIEMPO

- Riesgos por **atrasos** en el cumplimiento de fechas.

Son aquellos en los que se comete, o se estima, un **incumplimiento en las fechas** planificadas.

El riesgo que conlleve será de **mayor o menor importancia** en función de la tarea o hito que se vaya a retrasar. Por lo tanto, lo primero es **valorar el hecho** que se retrasa y segundo **evaluar el impacto** en el proyecto.

Un retraso puede implicar la necesidad de disponer durante más tiempo de los recursos asignados, del personal de apoyo contratado, realizar más gastos o inversiones, etc...

En este caso se deberá de **analizar las causas que provocan el retraso** para tomar decisiones que puedan solventar estas causas.

Hay que **valorar económicamente el impacto del retraso** en todos los aspectos, recursos necesarios, retraso en alcanzar los objetivos, disponibilidad o carencia presupuestaria, y revisión del plan de negocio si el retraso afecta a la finalización del proyecto.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.2 RIESGOS EN TIEMPO

Para prever este tipo de situaciones de riesgo, principalmente se deberá de tener muy **identificada la información que aporta el control y seguimiento de las tareas e hitos a alcanzar.**

Fundamental las **acciones comunicativas** mencionadas por las que el equipo de dirección está informado del estado de las tareas, ya que de esta comunicación e información, se podrán estimar futuras situaciones, prever posibles adelantos o retrasos y por lo tanto realizar la toma de decisiones necesarias para que mitiguen el impacto en el proyecto.

Sin este control en la ejecución de las tareas es muy probable que el proyecto se encuentre **frecuentemente con continuos problemas** en las fechas planificadas, llevando al fracaso el proyecto y los objetivos previstos.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.2 RIESGOS EN TIEMPO

Otra de las acciones, al igual que se comentó en el apartado 5.1.1, es el **control de las tareas que realizan empresas externas o proveedores**.

En estas empresas son frecuentes los retrasos por diversos motivos y su control es fundamental.

No disponer de los productos solicitados, de la materia prima necesaria, de la entrega o finalización de una tarea, o devoluciones porque la tarea o el producto no cumplen con la calidad requerida, son algunas de las causas que provocan incumplimientos en las fechas.

Un control y seguimiento de los cometidos asignados a este tipo de empresas o proveedores, es necesario para no incurrir en riesgos.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.3 RIESGOS ECONÓMICOS

Fundamentalmente los riesgos económicos **aparecen** cuando hay conceptos que **no estaban planificados** correctamente o simplemente **no se tenían en cuenta** en el proceso de planificación y **necesitan de una dotación económica adicional** o de un **reajuste del presupuesto**.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.3 RIESGOS ECONÓMICOS

Causas:

- Los riesgos en los recursos.
- Incumplimiento de fechas.
- Por el no cumplimiento o por el sobre cumplimiento de los objetivos

Estas causas derivan en muchos casos en riesgos económicos, en los que hay que **hacer frente al análisis de la situación económica del proyecto** y del estado del presupuesto para poder **determinar posibles acciones** de reasignación de partidas del presupuesto o realizar la solicitud de una nueva dotación económica.

En este último caso, es la **dirección del proyecto** la que argumenta a la dirección de la organización, las causas y motivos por las que se hace necesaria la refinanciación o mayor dotación del presupuesto para el proyecto.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.3 RIESGOS ECONÓMICOS

Otro de los motivos:

La propia **dirección de la organización** decida por cualquier motivo, **dejar de financiar** todo o parte del proyecto.

Una organización puede paralizar por completo un proyecto, o decidir cambiar los objetivos y alcance del mismo. Cada situación requerirá acciones diferentes:

- Ante **cierres anticipados** de proyectos, se debe de tener liquidez suficiente en el proyecto, para **hacer frente a los compromisos económicos** adquiridos ante proveedores o empresas externas.
- En casos de **cambios en el alcance** del proyecto, las acciones de **análisis y replanificación** de todo el proyecto desembocarán en un **nuevo proyecto** y por lo tanto en un **nuevo presupuesto**.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.3 RIESGOS ECONÓMICOS

La gestión y control de todas estas causas de riesgo será **liderada desde el director del proyecto**, y si existe, de la persona o personas que formen el **equipo de control económico**.

Este equipo será el **responsable del seguimiento del consumo** de cada una de las partidas del presupuesto.

Además, y por decisión del director del proyecto, **deberán de exigir** a cada uno de los responsables de los equipos de trabajo, el **grado de avance** en la ejecución de cada tarea y de los **compromisos** que dichas tareas conllevan.

Es fundamental realizar tanto un control de lo que se **registra en los sistemas de gestión para su liquidación** (pedidos, certificaciones, y facturas) como del **importe comprometido por las tareas ejecutadas o en ejecución y no liquidadas**.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.3 RIESGOS ECONÓMICOS

La no realización del control económico en estos dos ámbitos, repercute en la aparición de escenarios de riesgo, por no tener una visión de la situación real de cada partida presupuestaria.

Llevar a cabo un control económico fiable y exhaustivo sobre la parte ejecutada del proyecto y sobre la parte comprometida, permite disponer de un grado de información de la situación económica del proyecto con la que poder tomar decisiones ante situaciones de riesgo.

Conociendo el detalle de cada una de las partidas y estimando su progresión se pueden detectar evoluciones en el consumo del presupuesto, posibles ahorros en el proyecto e incluso se pueden evaluar posibles reasignaciones en la cuantías de unas partidas para cubrir desviaciones de otras.

Gran parte del éxito del proyecto viene dado por un control estricto de las distintas partidas presupuestarias y gestionando las posibles desviaciones y ahorros que aparecen.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.4 RIESGOS EN OBJETIVOS

Los riesgo en los objetivos surgen cuando **no se pueden alcanzar TODOS** los objetivos establecidos en el proyecto.

No hay que olvidar que **el proyecto se ha creado** alcanzar unos objetivos **concretos** y cualquier situación que surja por la que no se pueda alcanzar el 100% de los objetivos, supondrá un riesgo para el proyecto.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.4 RIESGOS EN OBJETIVOS

Los objetivos se ven **influenciados** por:

- La consecución de las tareas.
- De las fechas planificadas.
- Y de la dotación presupuestaria asignada.

Por lo tanto, los posibles riesgos en el incumplimiento de los objetivos, vendrán dados por los riesgos que surjan en cada uno de estos apartados.

Así pues, **a raíz del control y seguimiento de todos los elementos** (tareas, cumplimiento de fechas, estado del presupuesto) que componen el proyecto, **se podrá disponer de información** con la que establecer el grado de consecución de los objetivos y por consiguiente, se podrán estimar y gestionar posibles situaciones de riesgo que puedan surgir.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

APARTADO 5.1.4 RIESGOS EN OBJETIVOS

En aquellos casos en los que el **impacto del riesgo es inevitable** y no permite alcanzar en parte o en su totalidad los objetivos, el equipo de dirección del proyecto **deberá de analizar** cuales son las medidas a adoptar para tratar de minimizar dicho impacto y por lo tanto conseguir el máximo valor del objetivo.

La consecuencia del incumplimiento de los objetivos, o de riesgos en los mismos, genera a su vez riesgos económicos para la organización.

Las inversiones y gastos realizados y previstos en el proyecto son, en la mayoría de casos, para obtener un beneficio que aportará el resultado obtenido en el proyecto. Si el objeto o motivo por el que se desarrolla el proyecto, no se alcanza, los beneficios que este iba a aportar o generar ya no se podrán tener o al menos no en la medida en la que se estimó.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

CONCLUSIÓN

Por lo tanto y después de haber comentado los distintos riesgos, la **conclusión** es:

Cualquier riesgo en un apartado o elemento del proyecto, **tiene implicación sobre el resto**. Y como **consecuencia del control y seguimiento** de cada uno de estos elementos, **se podrán detectar y prever riesgos en la fase de ejecución** facilitando la información necesaria para la gestión y toma de decisiones.



UNIDAD DIDACTICA 5: SEGUIMIENTO DE RIESGOS

ACTIVIDAD 5

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Del escenario establecido en el proyecto a raíz de la actividad 4.2-4.5, realizar una análisis de los posibles riesgos en:
 - Recursos.
 - Ejecución temporal.
 - Económicos.
 - Objetivos.
2. Del análisis de riesgos evaluar las posibles medidas o acciones y decisiones a tomar o ejecutar.



FIN

UNIDAD DIDACTICA

