

**GUÍA
PRÁCTICA**



GRP

GESTIÓN DE RIESGOS
PARA PROYECTOS
DE DESARROLLO



GUÍA
PRÁCTICA

GRP

GESTIÓN DE RIESGOS
PARA PROYECTOS
DE DESARROLLO

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

1

ETAPA

LA PREPARACIÓN DEL PROYECTO

FASE 1.1: LA IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

FASE 1.2: LA PREPARACIÓN DEL PROYECTO

2

ETAPA

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

FASE 2.1: ARRANQUE DEL PROYECTO

FASE 2.2: SUPERVISIÓN DEL PROYECTO

FASE 2.3: CIERRE DEL PROYECTO

PRESENTACIÓN

OBJETIVO Y ALCANCE DE LA GUÍA

Ahora que ya conocemos la teoría, en esta segunda parte de la Guía vamos a trabajarla práctica. Las siguientes páginas explican qué se debe hacer en materia de gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, qué herramientas existen para hacerlo y cuándo se debe hacer.

*Es importante subrayar que esta es una guía práctica, que complementa, pero en ningún caso sustituye, la Guía Teórica, ni a la **Guía para la gestión de riesgos en proyectos** financiados por el BID. De hecho, estos tres documentos deben entenderse complementarios los unos de los otros, siendo la Guía el documento de referencia oficial.*

A diferencia del capítulo anterior en que se presenta el Marco teórico siguiendo la estructura del **ciclo de gestión de riesgos**: identificación – análisis – respuesta – monitoreo; este capítulo de aplicación práctica se presenta siguiendo la estructura del **ciclo de vida del proyecto**: Preparación, que se subdivide en la fase de identificación y la de análisis; y – Ejecución, que se subdivide en fase de arranque, supervisión y cierre. - Cierre.

ILUSTRACIÓN 1: Ciclo de vida del proyecto

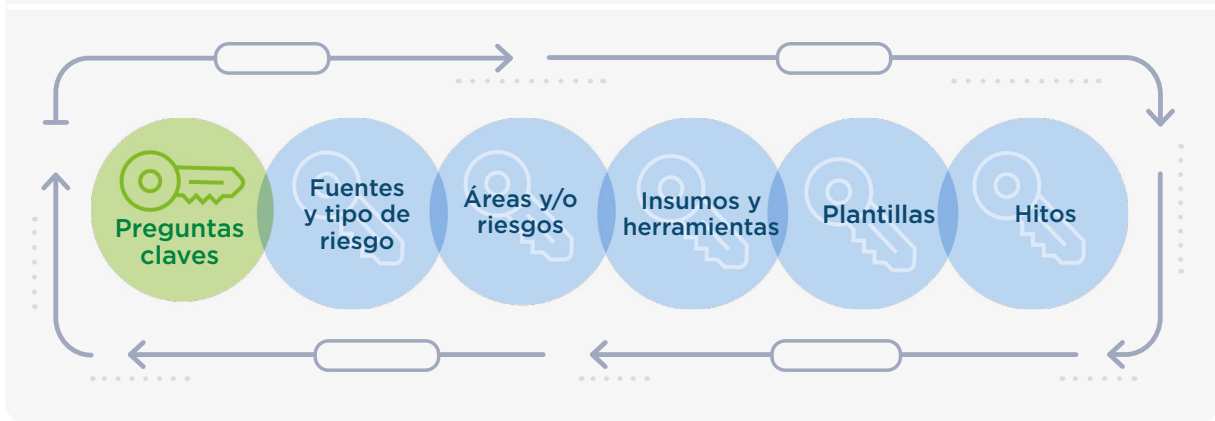


Para cada una de las etapas y fases del ciclo de vida del proyecto se identificarán:

- i. las fuentes y tipología de riesgo más relevantes;
- ii. las áreas y/o riesgos individuales más habituales;
- iii. los insumos, técnicas y herramientas más importantes disponibles para la identificación y para el análisis;

- iv. las plantillas o formatos de registro de riesgo que se deben utilizar en cada etapa;
- v. y finalmente, cuándo se deben entregar esas plantillas con la información trabajada y para qué fin.

ILUSTRACIÓN 2: Preguntas claves para cada etapa del ciclo



ANTES DE COMENZAR, HAY CUATRO MENSAJES IMPORTANTES QUE RECORDAR:

- 1** Esta Guía no pretende recoger todo lo que hay que hacer para una gestión excepcional de riesgos en proyectos de desarrollo, solamente lo **imprescindible** que habría que hacer para una **correcta** gestión de riesgos.
- 2** Las fuentes, tipos y ejemplos de riesgos más habituales recogidos en esta Guía no afectan a todos los proyectos, ni con la misma intensidad, ni son los únicos que afectan; son, eso sí, las áreas y riesgos individuales que **siempre hay que analizar**, aunque sea para descartarlos porque no afectan a tu proyecto.
- 3** A lo largo de esta Guía utilizamos el término **“proyecto”** de forma genérica para referirnos a cualquier esfuerzo único y temporal que se financia mediante una **operación de préstamo** con garantía soberana financiada por el BID.
- 4** La gestión de riesgos de proyecto (GRP) es complementaria a la gestión de **riesgos de salvaguardas ambientales y sociales**. **La diferencia es el enfoque**, mientras que la gestión de salvaguardas ambientales y sociales se centran en los impactos que los proyectos financiados por el BID pudieran tener en su entorno socioambiental; la GRP se centra en los impactos que el entorno socioambiental pudiera tener en el proyecto.

INTRODUCCIÓN

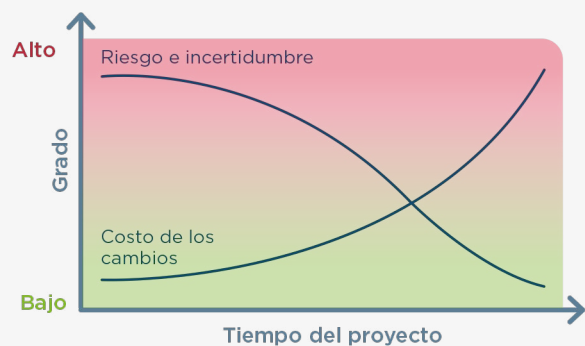
En este capítulo vamos a recuperar información clave que ya se ha presentado con anterioridad, pero esta vez desde un enfoque práctico fundamental para asimilar rápidamente la información acerca de lo que se debe hacer y cómo, en cada fase, para una correcta gestión de riesgos.

A La gestión de riesgos debe iniciar tan pronto inicia el ciclo de vida del proyecto

Factor crítico de éxito

¿Por qué? Por eficiencia en la gestión de los recursos. A medida que avanza la vida del proyecto, aumenta el costo de gestionar los cambios. Un riesgo identificado en la fase de Preparación del proyecto es infinitamente menos costoso de gestionar que el mismo riesgo, si se identifica en la fase de ejecución.

ILUSTRACIÓN 3: Nivel de riesgo vs costo en el ciclo de vida del proyecto (PMBOK)



B La gestión de riesgos debe ser iterativa

Factor crítico de éxito

¿Por qué? Porque al inicio del ciclo de vida de un proyecto se dispone de muy poca información, por lo que muchos de los riesgos sólo podrán identificarse como áreas de riesgo, no como riesgos individuales, o su registro será inespecífico, el impacto no será medible, o no podrán analizarse con objetividad. Sin embargo, puesto que el tiempo es dinero, la identificación temprana es una de las claves del éxito, aunque sea imperfecta, y a medida que se obtenga más información, la identificación y el análisis deberán perfeccionarse.

ILUSTRACIÓN 4: Gestión progresiva y dinámica iterativa de riesgos por fases



C Las fuentes de riesgo y la taxonomía o tipología de riesgos son una guía para la identificación exhaustiva

Factor crítico de éxito

¿Por qué? Porque facilitan la revisión estructurada de todos los tipos de riesgo que potencialmente podrían afectar al proyecto y, por tanto, contribuyen al control la calidad. ¿Han sido formuladas todas las preguntas? ¿Se han revisado todas las opciones? ¿Se analizaron todas las causas potenciales? En cada fase del ciclo de vida del proyecto priorizaremos la identificación de riesgos de una u otra fuente y de unas áreas u otras en el marco de ciertos tipos de riesgo. En la ilustración 5 se recoge la taxonomía de riesgos del BID.

ILUSTRACIÓN 5: Estructura Desglosada de Riesgos (EDR)

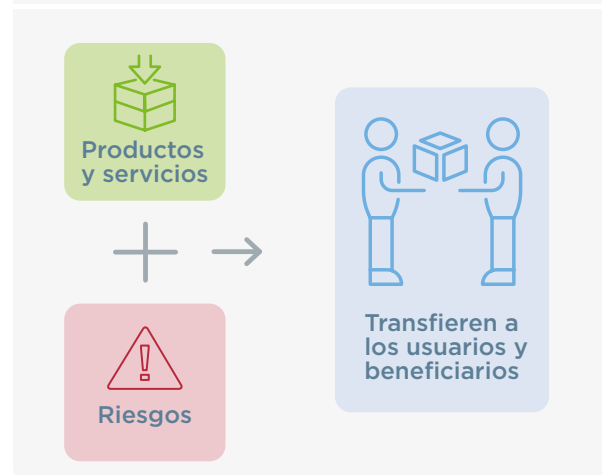


06

D El ciclo de vida del riesgo puede ir más allá del ciclo de vida del proyecto.

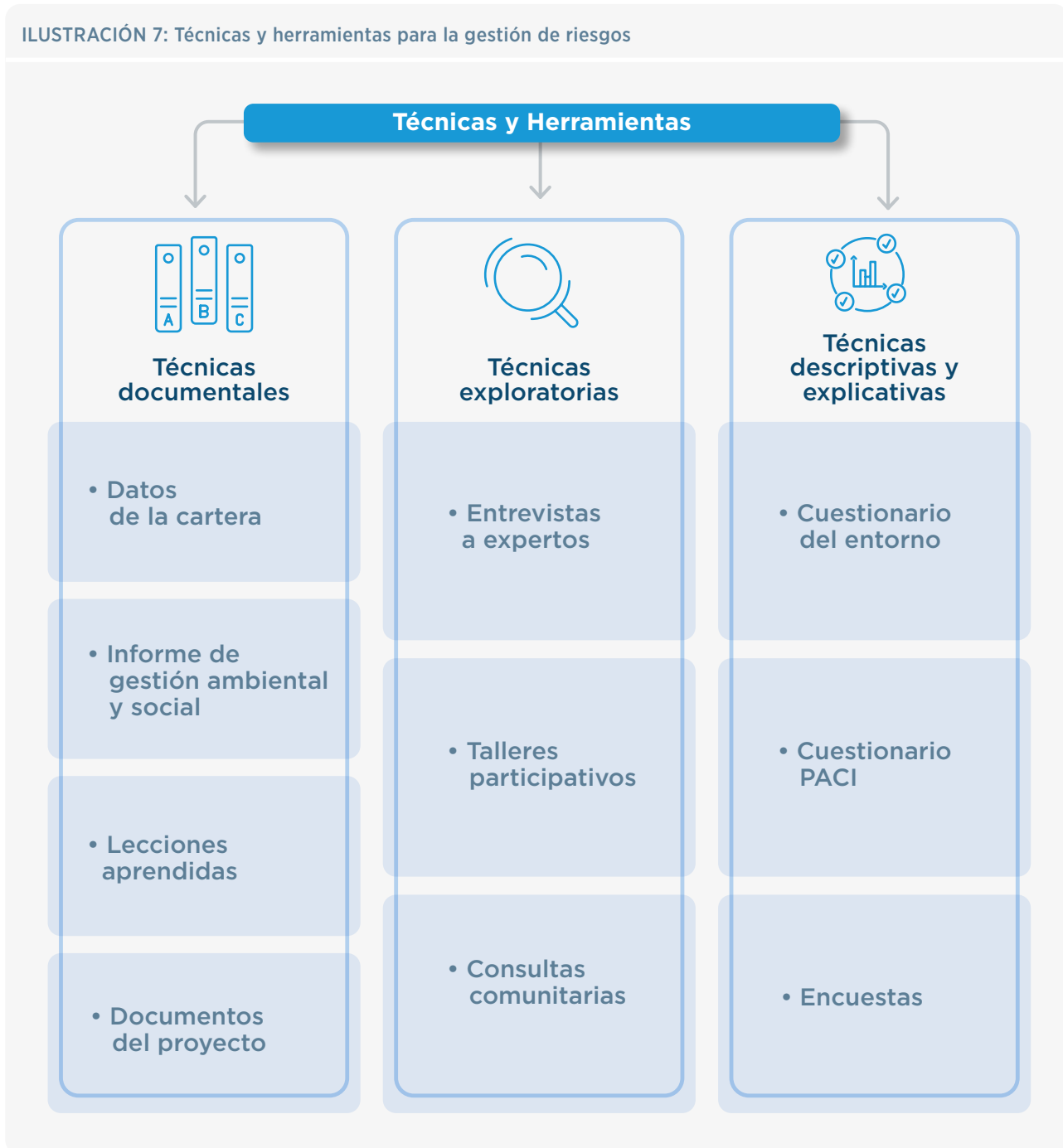
¿Por qué? Porque los productos y servicios generados por el proyecto tienen un ciclo de vida más allá del proyecto. Al cierre del proyecto, los entregables generados serán asumidos por las instituciones o personas beneficiarias y es imprescindible analizar durante la ejecución, qué riesgos de sostenibilidad está transfiriendo el proyecto a los beneficiarios al entregarles los productos y servicios financiados.

ILUSTRACIÓN 6: La sostenibilidad y el cierre del proyecto



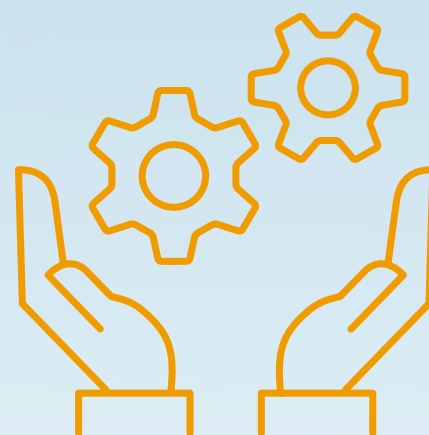
E Hay 3 técnicas y herramientas generales disponibles para la planificación de riesgos, que se pueden combinar en las distintas fases del ciclo de vida del proyecto. Esta guía recomienda cuáles priorizar y qué fuentes de información utilizar en cada fase. ¿Por qué? Porque incorporar múltiples perspectivas en la gestión de riesgos es uno de los criterios de calidad que te conducen al éxito, en tanto que permite un análisis de 360 grados del proyecto.

ILUSTRACIÓN 7: Técnicas y herramientas para la gestión de riesgos



A blue hand is shown from the top left, placing a yellow rectangular block onto a yellow path that curves across the page. The background is a light blue gradient with faint, stylized city buildings.

ETAPA



**LA
PREPARACIÓN**
DEL PROYECTO

ETAPA 1

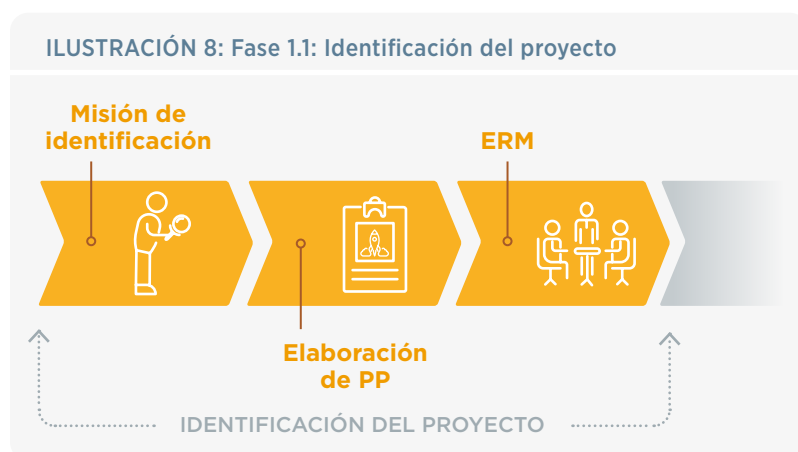
LA PREPARACIÓN DEL PROYECTO

La etapa de **Preparación** se subdivide, a efectos de la gestión de riesgos, en dos fases: la **identificación** y el **análisis del proyecto**.

FASE 1.1 LA IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El **objetivo** de esta primera fase del ciclo de vida del proyecto, en lo que a la gestión de riesgos se refiere, es **realizar un análisis preliminar de riesgos que contribuya a la evaluación de elegibilidad de la futura operación de préstamo**.

Esta fase inicia con la primera misión de identificación que se realice y termina con la aprobación del **Perfil del Proyecto (PP)** en la reunión de Elegibilidad de la operación de préstamo (**ERM**).



Esta fase se caracteriza por:

- ▶ Poca información específica disponible;
- ▶ Cierta nivel de incertidumbre, dependiendo del proyecto, acerca del organismo que se hará responsable de la ejecución.
- ▶ Ausencia de un equipo de proyecto conformado en el organismo ejecutor;
- ▶ Alta vinculación de los especialistas del BID;
- ▶ Un diseño de proyecto muy preliminar de alto nivel.

El análisis preliminar de riesgos se documenta en el Apéndice II del PP¹, que se compone únicamente de 3 campos de información:

- **Taxonomía de riesgos:** en esta fase de identificación temprana nos centraremos en los **riesgos del Entorno**.



- **Descripción del riesgo:** en esta fase nos centraremos en identificar **áreas de riesgo** (aspectos particulares en el marco de la taxonomía de riesgos), que pudieran afectar a los objetivos generales del futuro proyecto, al monto total del préstamo o a la previsión inicial de duración máxima de la operación.

ILUSTRACIÓN 10: Áreas de riesgo que no se deben olvidar en esta fase de identificación²

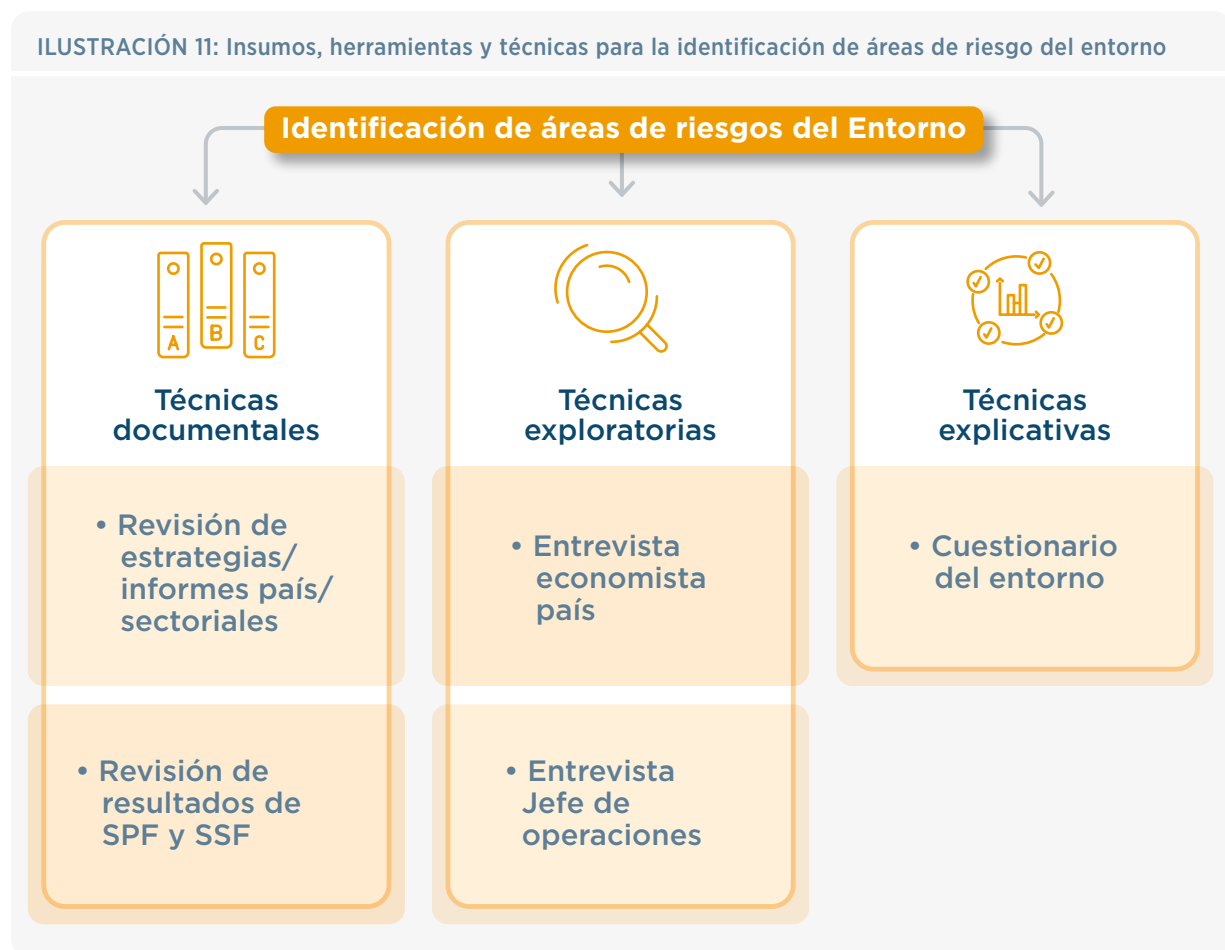


¹ Anexo documental de esta Guía.

² Las áreas de riesgo relacionadas con el entorno natural y social no se resaltan en el cuadro porque se trabajan en esta fase directamente con los expertos de salvaguardas ambientales y sociales del BID.

- **Nivel de riesgo:** en esta fase no utilizaremos la escala objetiva de análisis cualitativo de los riesgos para establecer el nivel de riesgo, únicamente analizaremos la información disponible de fuentes primarias para realizar un análisis comparativo (benchmarking) y aplicaremos el juicio del experto. La única excepción a esta regla son los riesgos relacionados con las salvaguardas ambientales y sociales, en tanto que en esta fase se define la categoría de riesgo del futuro proyecto por lo que, cuando la categoría de salvaguardas es A, los riesgos ambientales y sociales serán de nivel alto; cuando es B, serán de nivel medio-alto; y cuando es C, serán de nivel medio-bajo o bajo.

En esta etapa de análisis preliminar de riesgos del Entorno, es recomendable centrarse en los siguientes **insumos, técnicas y herramientas** para recopilar información útil para la identificación de áreas de riesgo:

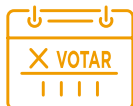


El cuestionario del entorno³ es una herramienta recomendada para facilitar la sistematización de información necesaria para la identificación de áreas de riesgo, cuya fuente es el Entorno. Los principales actores a entrevistar para la obtención de la información recopilada en el cuestionario del entorno son el Economista país y el Jefe de operaciones, además de los especialistas sectoriales que lideran la misión de identificación.

³ Anexo II de esta Guía.



DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS EN EL PP: EJEMPLOS



Debido al calendario electoral central y municipal, la **ejecución puede retrasarse** un promedio de 6 meses en los años 2 y 3 de ejecución del proyecto, lo que **resultaría en la necesidad de extender a 6 años el periodo de ejecución** del préstamo.



Debido a la **presión de la oposición** contra el endeudamiento público, el **Congreso podría solicitar una revisión** del monto del préstamo o retrasar su aprobación hasta después de las elecciones.



Si el tipo de cambio de la moneda local respecto del dólar **mantiene la tendencia** de los últimos 5 años, **el monto del préstamo podría resultar insuficiente** para financiar entorno a un 30% del alcance previsto del proyecto.



Si las **políticas comerciales continúan la tendencia** de los últimos dos años respecto del incremento del arancel a la importación de materiales de construcción, **el costo de las obras previstas podría llegar a duplicarse** a lo largo del ciclo de vida del proyecto.



Si la **estructura de coordinación de políticas sociales actual se cuestiona**, el Organismo **ejecutor podría no contar con competencias o legitimidad para la coordinación** inter-ministerial, dificultando la sostenibilidad de los resultados del proyecto.



Debido a la **descentralización de las competencias en educación**, los planes de estudio y políticas de contratación de maestros de cada región podrían ser distintos, lo que **podría afectar el objetivo del proyecto de mejorar la calidad de la educación** bilingüe en los territorios del norte del país.



Si las **comunidades indígenas no aprueban el diseño de la carretera** a través de las zonas protegidas, se requeriría un rediseño, lo que **generaría un retraso de por lo menos dos años** en la ruta crítica del proyecto y un sobrecosto de entre un 20 y un 40% del monto total del préstamo.



Si no se indemnizara a los **comerciantes irregulares de la zona** a intervenir, **no se podrían iniciar las obras de mejoramiento urbano** en la zona centro, lo que **afectaría al 30% del presupuesto del proyecto** y el objetivo de proveer de servicio domiciliario de agua potable y saneamiento a las familias de la zona.

FASE 1.2 LA PREPARACIÓN DEL PROYECTO

El **objetivo** de esta fase del ciclo de vida del proyecto, en lo que a la gestión de riesgos se refiere, es **ampliar y profundizar** el **análisis de riesgos realizado en la etapa anterior, para su discusión en la reunión de Revisión de la Calidad y Riesgo del proyecto (QRR).**

Esta fase inicia a partir de que el PP ha sido aprobado y termina con la aprobación del Borrador de Propuesta de Préstamo (DLP) por el Comité de Políticas de Operaciones (OPC). Esta fase incluye un hito previo a la reunión de OPC, de particular importancia para la gestión de riesgos: la presentación de la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD) al QRR.



Esta fase se caracteriza por:

- ▶ Definir el borrador del esquema de ejecución y sistema de gobernanza del proyecto;
- ▶ Definir la duración máxima del contrato de préstamo y el monto total;
- ▶ Una creciente apropiación del proyecto de parte del organismo ejecutor;
- ▶ El detalle progresivo del diseño del proyecto, hasta el nivel de Producto;
- ▶ La definición de un primer borrador de plan de ejecución plurianual (PEP) y principales modalidades de adquisición.

Los resultados de este ejercicio de identificación, análisis y planificación de la respuesta a los riesgos se documentan en:

- ▶ El Apéndice I del POD⁴.
- ▶ La Matriz de Riesgos y el Plan de Respuesta en Convergencia – en esta fase solo se suben a convergencia los datos identificados en la plantilla de análisis de riesgos del POD-.

⁴ Anexo III de esta Guía.

El documento de Evaluación de riesgo que se adjunta como Apéndice obligatorio al POD y se presenta al QRR, requiere de la siguiente información:

- ▶ **Taxonomía de riesgos:** en esta fase de preparación, el ejercicio debe priorizar la identificación de todos los tipos de riesgo cuya fuente es el o los **Organismos Ejecutores** y ciertos tipos de riesgo cuya fuente es el **Proyecto**, en particular, los riesgos relacionados con el Diseño técnico del proyecto y el sistema de Gobernanza.

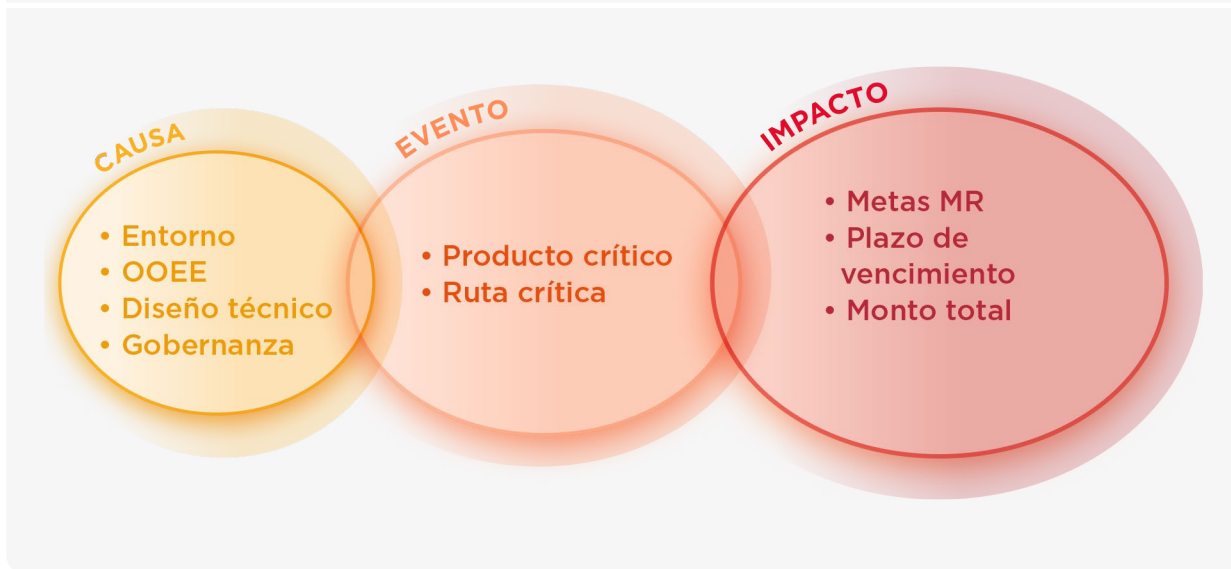
ILUSTRACIÓN 13: Taxonomía de riesgos a identificar en la etapa de Preparación del proyecto



- ▶ **Enunciado del riesgo:** los riesgos descritos en el PP y los riesgos identificados en esta etapa se registran formalmente, siguiendo la estructura correcta del metalenguaje de riesgos. Las **Causas** de los riesgos registrados en esta etapa estarán relacionadas principalmente con áreas de riesgo del Entorno (identificadas en la etapa anterior), de los Organismos Ejecutores (todos los tipos de riesgo de la taxonomía) y riesgos relacionados con el diseño técnico del proyecto o el sistema de gobernanza. Los **Eventos** en riesgo que se priorizarán en esta etapa son aquellos relacionados únicamente con los productos críticos (productos que directamente están vinculados a los indicadores de la matriz de resultados y/o que definen la ruta crítica del proyecto). Los **Impactos** que registraremos en esta etapa como tercer elemento del enunciado de riesgos, muestran el efecto del riesgo en:

- ▶ Las metas de los indicadores incluidos en la Matriz de Resultados;
- ▶ El plazo de vencimiento del préstamo;
- ▶ El monto total disponible del proyecto.

ILUSTRACIÓN 14: Enunciado de riesgo en Preparación (POD)



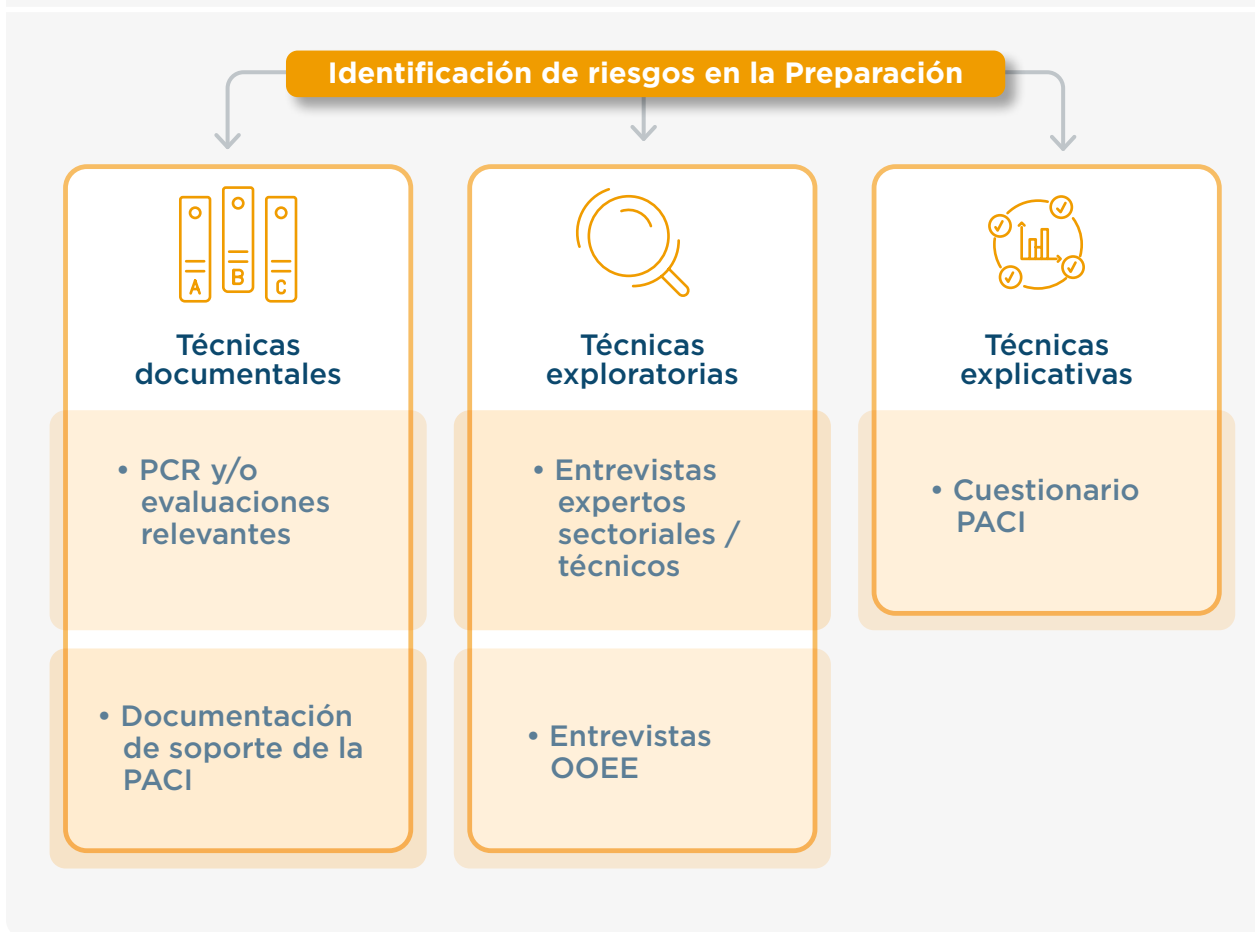
- ▶ **Nivel de riesgo inicial:** esta columna es esencial en esta etapa de preparación del proyecto, ya que identifica el nivel estimado para cada riesgo antes de implementar la acción de respuesta. El nivel de riesgo en esta etapa debe ser objetivamente verificable, por lo que se requiere identificar el o los factores de probabilidad que justifican el nivel de probabilidad y hacer uso de la matriz y los criterios de valoración del nivel de impacto; sin embargo, en el documento Apéndice al POD únicamente se registra el nivel de riesgo, no se documenta todo el análisis.⁵
- ▶ **Estrategia de gestión del riesgo:** en esta etapa la estrategia a priorizar es Evitar, cuando se trata de amenazas, o Explotar si se trata de una oportunidad. Si no se puede Evitar el riesgo, se analizarán las estrategias de transferencia o mitigación. En esta etapa no debería contemplarse como opción ni Aceptar, ni Escalar, a menos que no haya otra alternativa.
- ▶ **Acción de respuesta:** en esta etapa deben priorizarse las acciones de respuesta de carácter inmediato, que logren Evitar los riesgos antes de la aprobación del proyecto. Es importante recordar en este punto que, durante la preparación, el costo de los cambios es muy bajo, por lo que es conveniente realizar todos los cambios posibles al proyecto para evitar el mayor número de riesgos de medio y alto nivel.
- ▶ **Momento o hito disparador:** de la acción de respuesta, es decir, cuándo y qué condiciones se deben cumplir para que se implemente la acción de respuesta. El disparador debe mostrar, para las acciones que reducen el nivel inicial de riesgo alto a un nivel residual de medio, bajo o cero, que la respuesta se implementa antes de la aprobación de la operación de préstamo.

⁵ Puesto que el objetivo de este ejercicio de análisis de riesgos es evitar o reducir al máximo el nivel de riesgo del proyecto, es importante analizar el efecto previsto de las respuestas sobre el nivel de riesgo, por lo que se recomienda estimar el nivel de riesgo residual, a pesar de que esta información no está recogida en el formulario de riesgos del POD. El Nivel de riesgo residual es el nivel de riesgo que permanece, después de haber implementado la acción de respuesta. Puesto que debe priorizarse en esta etapa la estrategia de Evitar los riesgos, el nivel de riesgo residual debería de ser cero, para el.

En esta fase de Preparación, se dispone de una **herramienta clave** para la identificación de riesgos relacionados con los OOOE y el diseño del sistema de gobernanza: **la plataforma de análisis de capacidad institucional (PACI)**.

La PACI permite identificar debilidades, fortalezas y áreas de mejora de los organismos ejecutores en las áreas críticas de la gestión del proyecto, de las que se derivan amenazas y oportunidades. Como resultado del análisis de capacidad institucional, se acuerda con los organismos ejecutores el mecanismo y el esquema de ejecución y se empiezan a definir los principales aspectos del sistema de gobernanza del proyecto. Tanto el esquema de ejecución como las medidas que llevan a la definición del sistema de gobernanza, son acciones de respuesta a los riesgos identificados mediante la PACI. Adicionalmente, y en particular para el análisis de riesgos relacionados con el diseño técnico del proyecto, se recomienda realizar en esta etapa una **sesión de análisis participativa**, con técnicos sectoriales de los organismos ejecutores y/o beneficiarios, centrada en el análisis de requerimiento técnicos de los productos críticos del proyecto, condiciones previas que puedan afectar el logro de dichos productos, condiciones del mercado respecto de la disponibilidad de los productos o parte de los productos, la vinculación de los productos y los resultados incluidos en la matriz, etc.

ILUSTRACIÓN 15: Insumos, herramientas y técnicas para la identificación de riesgos en etapa preparación



En la etapa de Preparación, el objetivo es identificar y analizar todos los riesgos que puedan evitarse, mitigarse o transferirse mediante el diseño mismo del proyecto. Por esta razón, el borrador del **Manual Operativo** y la primera versión del **Plan de Ejecución Anual** incluidos en el POD, son resultados o productos de salida del proceso de evaluación de riesgos en esta etapa. Ambos documentos deben incluir las acciones de respuesta a los riesgos priorizados en esta etapa, por ejemplo, si la PACI ha permitido identificar un riesgo de calidad de los productos debido a la ausencia de personal técnico especializado en el organismo ejecutor, el PEP debe incluir a contratación de expertos y el Manual Operativo debe incluir la consulta obligatoria a estos expertos para la elaboración de especificaciones técnicas, y quizá, en los anexos, los términos de referencia para su contratación o la transferencia de la responsabilidad en la ejecución de ciertos productos críticos a otro ejecutor.

En esta fase, hay varios riesgos recurrentes que no se deben olvidar analizar por si afectan al proyecto. En la siguiente tabla se recogen los principales factores o áreas de riesgo por tipo de riesgo. Recuerda que no son los únicos que pueden afectar a tu proyecto, pero sí son los que nunca se deben olvidar incluir en el análisis.

ILUSTRACIÓN 16: Áreas de riesgo que no se deben olvidar en esta fase de preparación

Sistema de Gobernanza	Procesos internos	Recursos humanos	Sistemas / tecnología	Integridad	Diseño técnico y sostenibilidad
Competencia normativa del OE	Flujograma de procesos de compras, desembolsos y pagos	Experiencia previa en proyectos	Sistema financiero	Investigaciones en curso	Relación productos / resultados
Legitimidad técnica o política del OE		Experiencia previa con el BID			
Coordinación interna	Flujograma de procesos de planificación y monitoreo	Competencias técnicas requeridas para los productos del proyecto	Sistema de publicación / gestión de compras		Tecnología apropiada
Apropiación institucional	Flujograma de procesos de aseguramiento y control de la calidad	Competencias en gestión profesional de proyectos		Casos judicializados	
Ubicación de la unidad de ejecución del proyecto	Dependencia de insumos de otras instituciones	Competencias en gestión de salvaguardas ambientales y sociales	Sistema de gestión documental		Sostenibilidad de los productos (costos de mantenimiento, licencias, obsolescencia, etc.)
Coordinación con los beneficiarios	Auditorías internas y externas	Disponibilidad del recurso humano			
Coordinación / Presencia territorial	Limitaciones presupuestarias	Cultura institucional, que puede generar resistencias al cambio o al personal temporal	Sistemas / licencias de gestión de proyectos	Opinión pública	Sostenibilidad de los resultados
Niveles de aprobación y toma de decisiones		Alta rotación del personal y/o dificultad para la atracción de talento			



REGISTRO DE RIESGOS EN EL POD: EJEMPLOS



Si los procesos de contratación de obra y supervisión no se han adjudicado antes de las elecciones Presidenciales de mayo de 2022, la operación de los centros de salud se retrasará en al menos 1 año, lo que implicaría no lograr las metas del 60% de los indicadores de la MR antes de la fecha prevista de vencimiento del préstamo.



Si el tipo de cambio de la moneda local respecto del dólar mantiene la tendencia de los últimos 5 años, se tendría que construir una única planta de tratamiento, lo que afectaría al 30% de la meta del objetivo específico del proyecto (hogares con agua potable y saneamiento disponible).



Si las políticas comerciales continúan la tendencia de los últimos dos años respecto del incremento del arancel a la importación de materiales de construcción, el costo de las obras previstas podría llegar a duplicarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto, lo que implicaría la necesidad de una financiación extra del 40% del monto total del préstamo.



Si el nuevo Gobierno tras las elecciones de septiembre de 2021 cambia la estructura de coordinación de políticas sociales, el modelo de atención integral podría quedar desfinanciado en un 60% al cierre del proyecto, lo que afectaría la sostenibilidad del 15% de los resultados alcanzados con el proyecto.



Si las comunidades indígenas no aprueban el diseño de la carretera a través de las zonas protegidas, se requeriría un rediseño del 25% del proyecto, lo que generaría un sobrecosto de un 20% del monto total del préstamo.



Si el organismo ejecutor no logra un acuerdo de entendimiento con la región norte para la reubicación del vertedero municipal, el Ministerio de salud debería identificar un nuevo terreno para la construcción del hospital, lo que implicaría como mínimo un retraso de 8 meses en la fecha de finalización del proyecto.



Si se cumplen las estimaciones realizadas por el OE respecto de la duración de los procesos de contratación de firma, el sistema de gestión no estará contratado hasta mediados del segundo año de ejecución, lo que implicaría la necesidad de extender al menos 1 año adicional el plazo de ejecución del préstamo.



Si se mantiene el contrato de servicios que actualmente tiene el ministerio con la fiduciaria X para la gestión del proyecto, el inicio de las obras de mejoramiento urbano podría adelantarse en 1 año, lo que implicaría el ahorro de un 14% en los gastos de gestión del préstamo.



Debido a la limitada capacidad de gestión de las alcaldías menores de la región sur, el 75% de los sistemas de alcantarillado previstos en el proyecto podrían obstruirse en el plazo de 5 años, regresando a los municipios a niveles de contaminación superiores a los registrados como línea de base del proyecto.



Si el costo de fertilizantes continúa aumentando como lo ha hecho en los últimos 3 años, la producción de frutas y verduras de pequeños productores podría dejar de ser competitiva para el mercado europeo, lo que afectaría en un 70% la meta de ventas anuales proyectadas al cierre del proyecto.



Debido al diseño de los procesos de financieros a los que está sujeto el OE, la duración de los tiempos requeridos para gestionar pagos a proveedores podría ralentizar la entrega de productos en los años 2 y 3 de ejecución afectando a las cinco rutas críticas del proyecto, lo que afectaría en dos años la fecha de finalización del préstamo.



Si la elaboración de especificaciones técnicas o términos de referencia requiere de conocimientos técnicos específicos o de importante disponibilidad de tiempo de parte del personal del OE, los productos del componente 2 podrían contratarse con condiciones que no aseguren la debida calidad, lo que pondría en riesgo el logro del 40% de metas de la matriz de resultados.

A blue hand is shown from the top left, placing a large, 3D green question mark onto a path. The path is a thick, wavy line that starts as blue and transitions into green as it leads towards the question mark. The background is a light blue gradient with a faint, stylized city skyline.

ETAPA



EJECUCIÓN

DEL PROYECTO

ETAPA 2

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

FASE 2.1 ARRANQUE DEL PROYECTO

El **objetivo** de esta fase del ciclo de vida del proyecto, en lo que a la gestión de riesgos se refiere, es **actualizar y perfeccionar el ejercicio de evaluación de riesgos con el fin de reforzar la planificación del proyecto y definir los niveles de supervisión más apropiados para la ejecución.**

Esta fase inicia con la Aprobación del proyecto y termina con los 60 días posteriores a la declaración de elegibilidad. Esta etapa incluye dos hitos de particular importancia para la gestión de riesgos: el Taller de Arranque y el Taller de Análisis de Riesgos; así como la elaboración de la versión final para ejecución de tres documentos estrechamente vinculados a la evaluación de riesgos: el Manual o Reglamento Operativo del proyecto (ROP), el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y el primer Plan de Supervisión.

ILUSTRACIÓN 17: Etapa 3: Arranque del proyecto



Esta etapa se caracteriza por:

- ▶ Aprobar la versión final para ejecución de los documentos de planificación del proyecto;
- ▶ Aprobar la versión final para ejecución del ROP;
- ▶ Establecer las metas físicas y financieras para cada año de ejecución en el sistema de monitoreo (PMR);
- ▶ La apropiación plena de la dirección del proyecto por el organismo ejecutor;
- ▶ El cumplimiento de condiciones previas asociadas a la puesta en marcha del esquema de ejecución y gobernanza del proyecto;
- ▶ La culminación del proceso de identificación exhaustiva de riesgos.

Los resultados de este ejercicio final de identificación, análisis y planificación de la respuesta a los riesgos se documentan en:

- ▶ La actualización de la Matriz de Riesgos y el Plan de Respuesta en Convergencia;
- ▶ El plan de supervisión, que incorpora las acciones de respuesta a los riesgos;
- ▶ La actualización del ROP, que recoge el plan de gestión de riesgos y asigna las responsabilidades para su gestión;
- ▶ La actualización de los documentos de planificación del proyecto.

La Matriz de Riesgos y el Plan de Respuesta donde se documentan los riesgos en Convergencia, recogen la información obtenida en el Taller de Análisis de Riesgos (TAR), a través de los formularios a los que denominamos, de forma genérica, **registro de riesgos**.

A continuación, realizamos un recorrido por los campos de información a analizar en esta fase de arranque, en lo que se refiere a la gestión de riesgos.

- ▶ **Identificación y registro de los riesgos:** en esta etapa de arranque, el ejercicio debe priorizar la identificación de todos los tipos de riesgo cuya fuente es el **Proyecto**, y actualizar el registro de los riesgos identificados en las etapas anteriores.

ILUSTRACIÓN 18: Taxonomía de riesgos a identificar en la etapa de Arranque del proyecto



El registro de todos los riesgos en esta etapa debe cumplir con todos los criterios de calidad de un enunciado SMART. En esta etapa se debe prestar especial atención a los riesgos derivados del diseño, la planificación y la capacidad de ejecución histórica del Organismo Ejecutor (**CAUSAS**). Se debe analizar el efecto de las causas identificadas en los productos críticos, pero también, en las contrataciones y productos a obtener en el primer año (**EVENTOS**); y finalmente, en esta etapa, por primera vez, podemos y debemos analizar la consecuencia que dichos eventos de riesgo tendrían en las metas físicas y financieras anuales comprometidas en el PMR, además de las que tendrían en las metas plurianuales (**IMPACTOS**).

ILUSTRACIÓN 19: Identificación y registro en fase de arranque



► **Análisis cualitativo de riesgos:** el resultado de este proceso, que culmina con la priorización de los riesgos, se refleja en la Matriz de Riesgos. El nivel de riesgo en esta etapa debe ser **objetivamente verificable**, por lo que se requiere identificar el o los factores de probabilidad que justifican el nivel de probabilidad y asegurar que la información enunciada en el impacto es medible para justificar el nivel de impacto asignado. En esta etapa se requiere de la documentación total del proceso, cada campo de información debe quedar registrado y el nivel de riesgo debe quedar plenamente justificado con la información documentada. En esta etapa es particularmente importante utilizar evidencia histórica recogida en las oficinas país acerca de la ejecución promedio de la cartera en términos de porcentajes anuales de desembolso y tiempos reales de duración de los procesos de adquisición. Las gráficas de análisis del desempeño de la cartera en cada país (desembolsos, desempeño PMR y adquisiciones) son en esta etapa la mejor herramienta a tu disposición para analizar la calidad de la planificación de tu proyecto. Se deberá gestionar como riesgo cualquier diferencia que sea identificada entre los datos promedio de ejecución de la cartera y la planificación del proyecto. Por ejemplo: si el promedio de duración de un proceso de licitación pública internacional en los proyectos de la cartera del país A es de 8 meses, y el equipo ha planificado en el PEP que dichos procesos tendrán una duración de 4 meses, esta diferencia ha de analizarse desde un enfoque de gestión de riesgos. Lo mismo aplica para los riesgos

relacionados con las metas financieras, si el promedio de desembolso de un proyecto en su primer año de ejecución es 5% y el plan financiero del proyecto que nos ocupa muestra una previsión de desembolso del 15% del monto total en el primer año, hay que analizar la diferencia como un riesgo.

- ▶ **Estrategia de gestión del riesgo:** en esta etapa aún es posible Evitar ciertos riesgos relacionados con la planificación del proyecto, o Explotarlas si son oportunidades. Para la mayor parte de los riesgos, sin embargo, relacionados con el entorno, el organismo ejecutor y el diseño del proyecto, lo más probable es que solo puedan ser mitigados, o en su defecto, si la relación costo beneficio es favorable, transferirlos. En esta etapa no se debe contemplar la opción de Escalar, a menos que no haya más remedio; y siempre se deberá incorporar como estrategia secundaria, para los riesgos de nivel alto o medio-alto, la Aceptación activa, mediante la disposición de reservas de contingencia, ya sea holguras de tiempo y/o monto en los productos o cadenas críticas, o como una línea presupuestaria de imprevistos.
- ▶ **Acción de respuesta:** las respuestas a los riesgos cuya estrategia sea Evitar, deberán realizarse de manera urgente, antes de que se cierre el ciclo del PMR asociado a la elegibilidad del proyecto. Para el resto de las acciones, en esta etapa es particularmente importante la calidad del disparador, en tanto que la efectividad de la respuesta a un riesgo está altamente vinculada a las condiciones que justifican su implementación. Recuerda que toda acción de respuesta requiere, además, de un responsable y de recursos para poderse implementar. El plan de supervisión del proyecto y los recursos de cooperación técnica disponibles son instrumentos ideales para asegurar y controlar la calidad de la gestión de riesgos, incluyendo, la implementación y análisis de efectividad de las respuestas.
- ▶ **Nivel de riesgo residual:** en esta etapa se debe analizar la efectividad del plan de respuesta registrado en el POD. Los riesgos que planificamos Evitar en el POD, deben de ser reanalizados y si la respuesta fue efectiva, deberían de ser eliminados del registro de riesgos y documentados como lecciones aprendidas. Los riesgos que en el POD se identificó que serían mitigados antes de la aprobación del préstamo, deben también ser reanalizados para confirmar su nivel de riesgo residual y planificar una nueva acción de respuesta en caso de seguir siendo prioritarios. La matriz de riesgos no tiene un campo de información particular para registrar el nivel de riesgo residual, por lo que simplemente se registrará el riesgo con el nivel de riesgo actualizado tras el análisis de efectividad de la respuesta.

ILUSTRACIÓN 20: Actualización del nivel de riesgo (POD) en la Matriz de Riesgos de Convergencia



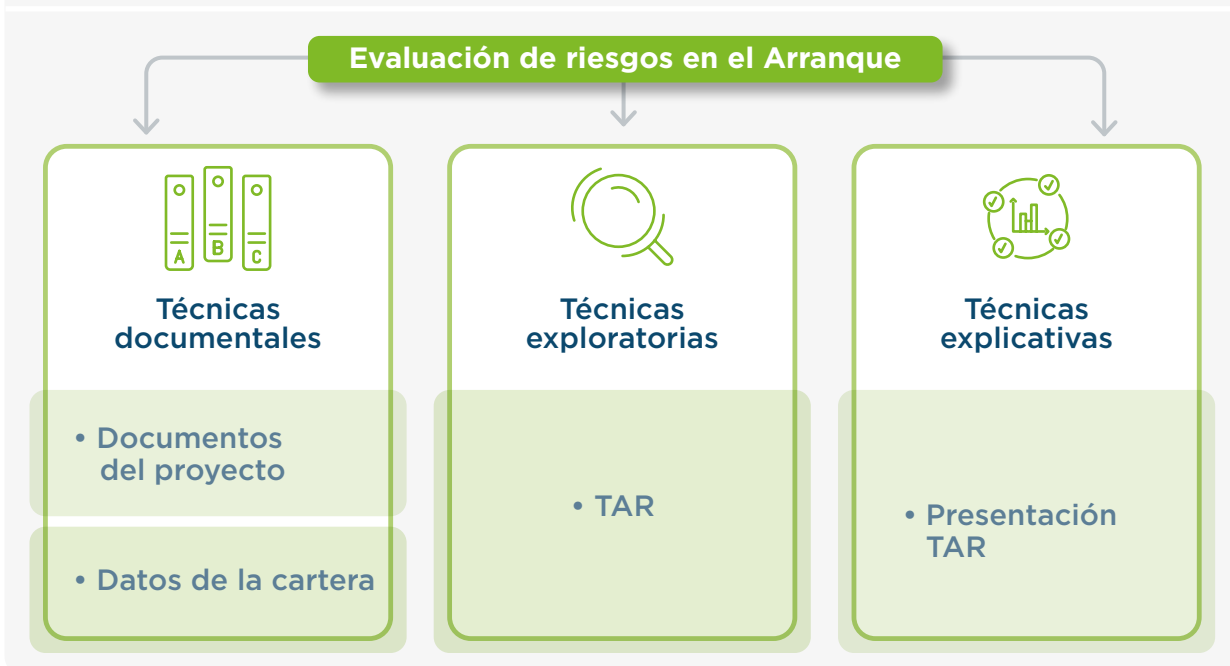
En esta etapa de Arranque hay una herramienta clave para la evaluación de riesgos del proyecto: el Taller de Análisis de Riesgos.

La metodología del TAR está descrita en detalle en la Guía de la GRP, por lo que aquí vamos a señalar únicamente los elementos más importantes que no puedes olvidar para asegurar la calidad de un TAR:

- Es imprescindible contar con un facilitador cualificado.
- Es imprescindible contar con representantes cualificados de todos los actores implicados en el proyecto. La gestión de riesgos es en gran medida gestión de actores y un factor de éxito en la gestión de riesgos es contar con múltiples perspectivas.
- El facilitador del TAR debe preparar con detalle la sesión, que en ningún caso puede tener una duración inferior a un día y medio, aunque se recomienda contar con dos días completos.
- El facilitador del TAR debe tener la capacidad, el tiempo y la responsabilidad de controlar la calidad del producto final. Si bien es fundamental que este ejercicio sea participativo y asegure la apropiación de los riesgos de parte de los actores implicados, una persona experta en la gestión de riesgos debe controlar la calidad de los productos finales antes de introducir la información en Convergencia.
- Para preparar el TAR, el facilitador deberá aplicar técnicas documentales, analizando como mínimo los ejercicios de riesgos realizados en las etapas anteriores y los documentos del proyecto; entrevistas a actores clave, en particular a los especialistas fiduciarios de las oficinas país; y técnicas explicativas, en concreto, para actualizar con información particular del proyecto, la plantilla de presentación que debe utilizar en el TAR.

24

ILUSTRACIÓN 21: Insumos, herramientas y técnicas en la fase de arranque



En esta etapa, hay varios riesgos recurrentes que no se deben olvidar analizar por si afectan al proyecto. En la siguiente tabla se recogen los principales factores o áreas de riesgo por tipo de riesgo. Recuerda que no son los únicos que pueden afectar al proyecto, pero sí son los que nunca debes olvidar incluir en el análisis.

ILUSTRACIÓN 22: Áreas de riesgo que no debes olvidar en esta fase de arranque

Planificación del proyecto	Sostenibilidad del proyecto
Tiempos asignados en el PEP a los procesos de adquisición	Ciclo de vida de los productos (costos de mantenimiento, licencias, obsolescencia, etc.)
Tiempos asignados en el PEP al proceso de elaboración de TDR y especificaciones técnicas	Capacidad técnica institucional
Tiempos asignados en el PEP a la ejecución de obras y servicios complejos de consultoría	Capacidad administrativa institucional
Montos estimados en el PEP a productos y servicios a adquirir	Apropiación institucional
Cronograma en red (relación de dependencias y secuencias)	Capacidad presupuestaria institucional
Condiciones previas (licencias, diseños, normativa, consultas, contrapartida, etc).	Legitimidad institucional normativa y real
Asignación de responsabilidades en el ROP y tiempos en la toma de decisiones	Licencia social para operar
Flujograma de compras, pagos y desembolsos en el ROP	Pasivos ambientales
Expectativas de desembolso anual	
Integración del calendario electoral, de festivos y eventos climatológicos habituales en el cronograma	
Líneas de base y fuentes de verificación de la Matriz de Resultados	
Alineación de todos los documentos de planificación y monitoreo del proyecto	



REGISTRO DE RIESGOS EN CONVERGENCIA: EJEMPLOS



Si el proyecto desembolsa en el primer año el 10% de los fondos como muestra del promedio de la cartera, significa que tan **sólo el 30% de los procesos** de adquisición previstos para el año 1 **se ejecutarían** como planificado, lo que **implica una desviación del 40% de las metas financieras** planificadas en el PMR para el año 1.



Si se cumple el tiempo de duración promedio de la **cartera** en los procesos de licitación pública internacional, **la obra** del centro de rehabilitación del centro social **del distrito 2 no se adjudicaría en el año 1**, lo que **implica una desviación de las metas** financieras comprometidas para el año 1 **del 60%**.



Si no se lanza el proceso de contratación de supervisión de obra al menos tres meses antes de que finalice el año 1, **no podrá iniciarse la obra de construcción** de las 7 escuelas municipales **prevista para el año 2**, lo que **implica una desviación del 90% de las metas financieras** del año 2.



Debido a que el presupuesto planificado en el taller de arranque no ha contemplado el **19% de impuestos adicionales** que deben pagar las empresas extranjeras que ganen un proceso de licitación, **se estima que el 60% de los procesos resultarán en la adjudicación de contratos con montos al menos un 20% superiores** a los previstos, lo que **implica un sobrecosto de al menos un 10%** del monto total del préstamo.



Si no se realiza la consulta pública a las comunidades indígenas antes de finales del año 1, **no podrá lanzarse el proceso de contratación del diseño de la carretera** norte a inicios del año 2, lo que **implicaría la necesidad de solicitar una extensión** del plazo de vencimiento del préstamo.



Si no se obtiene una contrapartida nacional equivalente a 2 millones de dólares, los centros hospitalarios quedarían sin equipar, lo que **generaría el incumplimiento de todos los indicadores** incluidos en la matriz de resultados **al finalizar el plazo de vencimiento** del préstamo.



Si con fondos del préstamo se contrata una unidad ejecutora autónoma, el sistema de gestión inter-ministerial entregado por el proyecto **podría quedar en desuso por la falta de personal técnico** capacitado en los ministerios, lo que **implicaría el incumplimiento del 60% de las metas** de los indicadores de la matriz de resultados al cierre del proyecto.

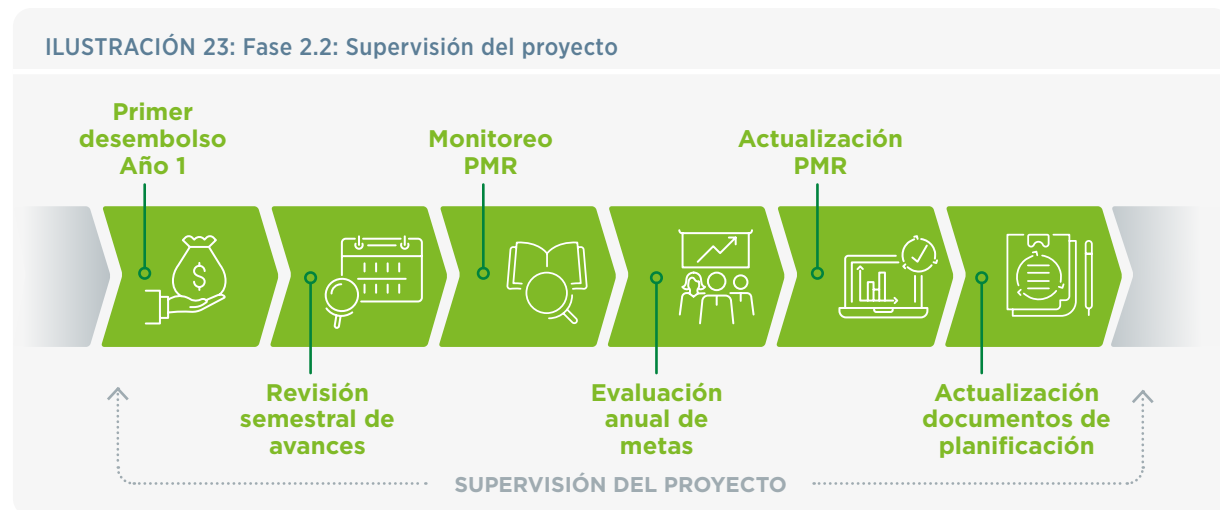


Si no se actualizan las líneas de base tras el efecto de la pandemia 2020, **los aportes del componente de inserción laboral no registrarán una mejoría** respecto de los datos de 2018, lo que **significaría el incumplimiento del 70% de los indicadores** de la matriz de resultados al cierre del proyecto.

FASE 2.2 SUPERVISIÓN DEL PROYECTO

El **objetivo** de esta fase del ciclo de vida del proyecto, en lo que a la gestión de riesgos se refiere, es **monitorear los riesgos y asegurar la calidad de la gestión de riesgos, como elemento fundamental para alcanzar las metas anuales comprometidas.**

Esta fase inicia con el primer desembolso y termina con el vencimiento de la fecha para el último desembolso. Esta fase incluye dos hitos anuales de particular importancia para la gestión de riesgos: la revisión semestral de avances del proyecto y la evaluación anual de metas del proyecto.



Esta etapa se caracteriza por:

- ▶ El rol del BID se centra en la supervisión del proyecto: aseguramiento y control de la calidad.
- ▶ El monitoreo y control (actualización) de los riesgos es el proceso principal en el que se centra la responsabilidad del equipo de proyecto del BID, para asegurar la calidad en la ejecución.
- ▶ La gestión de riesgos está plenamente integrada en la ejecución y monitoreo del proyecto;
- ▶ La evolución anual del nivel de riesgo del proyecto define el nivel de supervisión que requiere el proyecto.
- ▶ A medida que avanza la ejecución, el análisis de riesgos se alimenta de más información y, por tanto, es cada vez más preciso.

Los resultados de este ejercicio de monitoreo y control de los riesgos se documentan en:

- ▶ la actualización de la Matriz de Riesgos y el Plan de Respuesta en Convergencia;
- ▶ la actualización del plan de supervisión;
- ▶ la actualización, cuando sea necesaria, del ROP;
- ▶ la actualización de los documentos de planificación y monitoreo del proyecto.

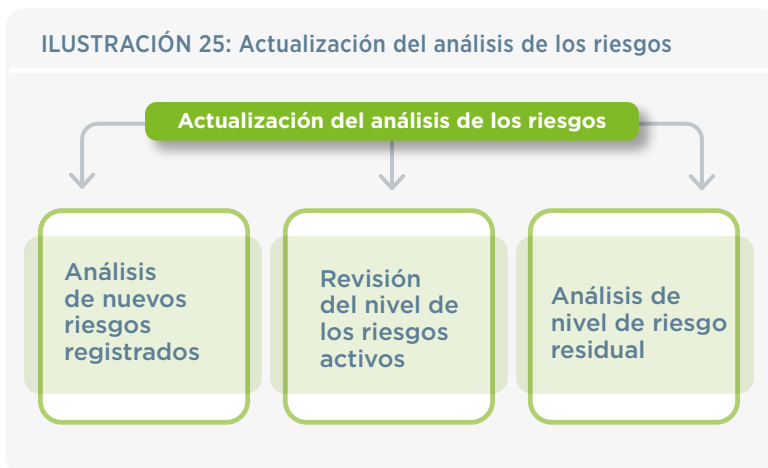
El proceso de Monitoreo de riesgos tiene como resultado la actualización, **como mínimo anual**, de la Matriz de Riesgos y el Plan de Respuesta en Convergencia, durante el ciclo de septiembre del PMR. Es sin embargo muy recomendable que la actualización se realice semestralmente.

Este proceso debe contemplar las siguientes actividades:

► **Actualización del registro de riesgos:** el proceso de identificación de riesgos es de carácter emergente, es decir, debe de ser atendido de forma continua durante la ejecución del proyecto. Por ello, una primera acción en el marco del monitoreo de los riesgos es registrar los **riesgos emergentes** (nuevos riesgos). A medida que avanza la ejecución, los riesgos se gestionan, por lo que una segunda acción de actualización del registro es ajustar el estado de los riesgos en Convergencia, señalando los riesgos que ya no están activos **y aquellos que ya se han materializado**. Las acciones de respuesta pueden ocasionar nuevos riesgos al proyecto, los denominados **riesgos secundarios**, cuyo registro deberá también formalizarse en las sesiones de monitoreo de los riesgos.



► **Actualización del análisis de los riesgos:** los riesgos emergentes y riesgos secundarios que han sido registrados durante la ejecución requieren de un análisis para conocer su nivel de riesgo y saber si han de priorizarse en el plan de respuesta. Además, semestralmente como mínimo deberá **revisarse el nivel de riesgo** de todos los riesgos activos, en tanto que el nivel de riesgo siempre varía a lo largo de la ejecución. Finalmente, deberá calcularse el **nivel de riesgo residual** de los riesgos gestionados o que se han materializado parcialmente.



- **Actualización del plan de Respuesta:** al actualizar el nivel de riesgos se generan cambios que deben incluirse en el plan de respuesta. Los riesgos cuyo nivel de riesgo se ha reducido por debajo de seis (6), serán eliminados del plan de respuesta al no ser prioritarios y, al contrario, los riesgos cuyo nivel de riesgo aumenta, deberán ser atendidos en el plan de respuesta. Sin embargo, la acción más importante a realizar en el monitoreo del plan de respuesta es la evaluación de la **efectividad de la respuesta**.

En esta etapa de ejecución / supervisión las acciones de respuesta a los riesgos son la principal herramienta para gestionar adecuadamente la incertidumbre. Por ello, evaluar si las respuestas han sido exitosas o no y, por tanto, si han cumplido con el objetivo de gestionar el riesgo, es fundamental para contribuir al cumplimiento de metas anuales. Cuando la respuesta ha sido efectiva, pueden suceder dos cosas: el riesgo ha sido eliminado (si la estrategia era Evitar/transferir) y, por tanto, se cambia su estado a “inactivo” en la Matriz de Riesgos. Segunda opción: el riesgo ha variado su nivel de riesgo (si la estrategia era Mitigar /transferir). En este segundo caso, dependiendo del **nivel de riesgo residual**, puede darse que el riesgo deje de ser prioritario y, por lo tanto, se elimine del plan de respuesta; o puede que el riesgo requiera de una **estrategia secundaria** de gestión y sus consecuentes nuevas acciones de respuesta. Aunque la revisión de disparadores no es propiamente una acción de Monitoreo de riesgos, sino del proceso de implementación de la respuesta, es recomendable evaluar si está siendo realizada y si los disparadores están sirviendo adecuadamente a su propósito.

ILUSTRACIÓN 26: Actualización del plan de respuesta



En esta fase de Supervisión se dispone de una **herramienta clave para el monitoreo y control de los riesgos: el análisis de Valor Ganado**.

Si bien el análisis de valor ganado es la herramienta principal del monitoreo del desempeño del proyecto en términos generales, es tremendamente útil para gestionar riesgos, en tanto que **el desempeño pasado es el mejor indicador del desempeño futuro**.

¿Cómo utilizamos el análisis de Valor Ganado en la gestión de riesgos?



VEAMOS UN EJEMPLO:

Imagina que un proyecto tiene un índice de eficiencia en la gestión del cronograma (SPI) de 0,2. Esto significa, que, hasta la fecha, el proyecto ha acumulado un retraso del 80%.

En este caso, un riesgo se podría enunciar de la siguiente forma:

→ Si el proyecto mantiene en este tercer año de ejecución un SPI del 0,2, los 5 procesos de adquisición planificados para adjudicación en el primer semestre del año no podrían firmarse, lo que generaría una desviación del 40% de las metas financieras comprometidas en el PMR para diciembre 2021.

Otro enunciado de riesgo que incluye el análisis de valor ganado proyectado es el siguiente:

→ Si el proyecto mantiene hasta el final un SPI del 0,2, el alcance completo del proyecto no podrá realizarse en el plazo de vencimiento del préstamo, requiriendo una prórroga de 20 años para implementarse.

El mismo análisis aplica al índice de eficiencia en la gestión del presupuesto (CPI). Imagina un proyecto que tiene un CPI acumulado en el año 2 de 0,6. Esto significa que hasta la fecha la ejecución ha generado un sobrecosto del 40% respecto de lo planificado. Supongamos que el monto total del préstamo que financia este proyecto es de 10M USD.

El enunciado similar al anterior podría ser en este caso:

→ Si el proyecto mantiene un CPI de 0,6, el monto disponible del préstamo no podrá cubrir la ejecución de todos los productos previstos en el proyecto, requiriendo una fuente adicional de financiación de 15M USD.

La identificación de riesgos emergentes derivados del nivel de desempeño real del proyecto es fundamental para gestionar las metas y planificar cambios al proyecto que garanticen una ejecución exitosa. Los índices de eficiencia que obtenemos mediante el análisis de valor ganado son una herramienta esencial para la identificación de estos riesgos. Los ejemplos dados son únicamente el inicio más evidente del uso de esta herramienta. El análisis de valor ganado puede aplicarse de manera mucho más precisa, calculando los índices de eficiencia por componente, por tipo de adquisición, por año, por tipo de productos, etc. Cuanto más preciso es el análisis de valor ganado más precisa es la proyección y más útil es la evaluación de riesgos del desempeño.



CASO PRÁCTICO: SESIÓN DE MONITOREO DE RIESGOS

Acaba de finalizar la ejecución del primer año de proyecto, estamos en el mes de diciembre e iniciamos la revisión del registro de riesgos como primer paso para definir las metas del siguiente año. En la etapa de arranque registramos el siguiente riesgo:

- Si el proyecto desembolsa en el primer año el 10% de los fondos como muestra el promedio de la cartera, significa que tan sólo el 30% de los procesos de adquisición previstos para el año 1 se ejecutarían como planificado, lo que implica una desviación del 40% de las metas financieras planificadas en el PMR para el año 1.

La matriz de análisis indica de que riesgo era de nivel medio-alto y, por tanto, se planificó una respuesta que fue inmediatamente implementada, reduciendo las metas de desembolso del año 1 al 10% del monto total del préstamo.

El responsable de monitoreo informa al jefe de equipo que el proyecto cierra el año con un SPI del 1,30 y un CPI del 0,9.

¿Cómo utilizar estos datos en la revisión del riesgo enunciado?

- a. Este riesgo, en tanto que se trataba del año 1, se cierra, documentando en convergencia que el riesgo de una desviación del 40% en el cumplimiento de metas del año 1 no se materializó.
- b. Los datos de desempeño muestran además que, no solo no se materializó el riesgo de una desviación negativa en el primer año, sino que el proyecto se está ejecutando un 30% mejor en términos de desembolsos que el promedio de la cartera.
- c. Teniendo en cuenta lo anterior, registras ahora una oportunidad: “Si el proyecto continúa desembolsando anualmente un 30% por encima de la media de la cartera, la construcción de los centros educativos de la zona sur podría terminarse antes del inicio del periodo electoral, lo que supondría la escolarización de un 60% más de estudiantes antes del cierre del proyecto.”
- d. Analizas el riesgo y obtienes un nivel de riesgo 12: con un nivel de probabilidad 3 y un nivel de impacto 4.
- e. En tanto que el nivel de impacto es tan alto, quieres potenciar al máximo la probabilidad de ocurrencia, por lo que acuerdas con el equipo de proyecto la contratación, por un año, con fondos de cooperación técnica de un experto adicional en infraestructura y un experto adicional en adquisiciones dedicados únicamente a los centros educativos de la zona sur.
- f. Además, puesto que tienes cierta holgura presupuestaria (CPI 0,9), decides destinar una reserva de contingencia al presupuesto de obra de los centros educativos del sur para poder exigir un cronograma más apretado a los contratistas.
- g. Finalmente, actualizas acorde las metas en el PMR e incluyes en el plan de supervisión el seguimiento cercano a las dos personas contratadas para hacer realidad la oportunidad identificada.

FASE 2.3 CIERRE DEL PROYECTO

El **objetivo** de esta fase final en el marco de la etapa de ejecución es concluir todos los entregables del proyecto, sistematizar las lecciones aprendidas y evaluar los resultados alcanzados.

En materia de gestión de riesgos, la fase de cierre implica tres acciones concretas:

- Cerrar los riesgos en Convergencia, actualizando el estado de los riesgos;
- Sistematizar las lecciones aprendidas en Convergencia, de manera ejecutiva que permita el aprendizaje para siguientes proyectos;
- Analizar en el Taller de Cierre **riesgos de sostenibilidad** que no se hayan podido cerrar.

Una gestión eficiente habrá gestionado los riesgos de sostenibilidad desde el inicio, identificarlos en el taller de cierre del proyecto es altamente ineficiente; sin embargo, el nivel de riesgo al cierre de la operación de préstamo puede ser residual para ciertos riesgos y requerir de ulterior gestión de parte de los organismos beneficiarios. Tanto la sistematización como el análisis de riesgos residuales al cierre del proyecto es especialmente importante cuando se prevé una segunda fase del proyecto o cuando el proyecto ha servido para introducir una operación innovadora.

El cierre de los riesgos en esta fase está altamente relacionado con el cierre de las contrataciones, en especial cuando se las respuestas a los riesgos han implicado cláusulas contractuales, como, por ejemplo, garantías.

Si bien no hay hitos concretos para la gestión de riesgos en esta fase, es importante incluir en la agenda del taller de cierre un espacio para analizar de forma participativa y consensuar la actualización final del estado de los riesgos, así como la sistematización de las principales lecciones aprendidas con enfoque de riesgos.

**GUÍA
PRÁCTICA**



GRP

**GESTIÓN DE RIESGOS
PARA PROYECTOS
DE DESARROLLO**