

X CONGRESO INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. MONTEVIDEO

Gestión de Riesgos: vuelo de conexión a la Mejora Continua.

Ing. Darío Alentórn, QS, PMP

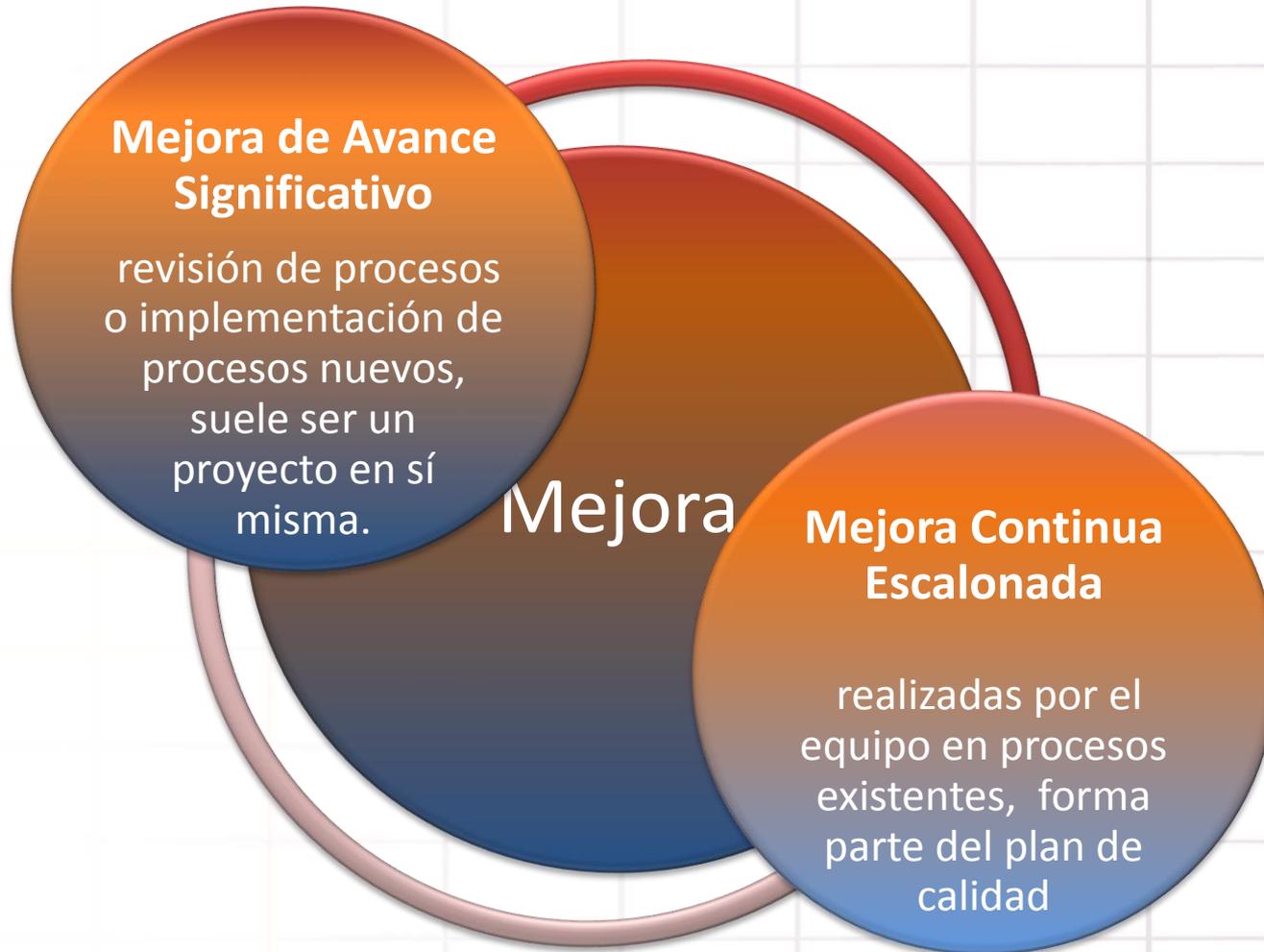
“Dirección de Proyectos - Buenas prácticas que generan buenos resultados”

AGENDA:

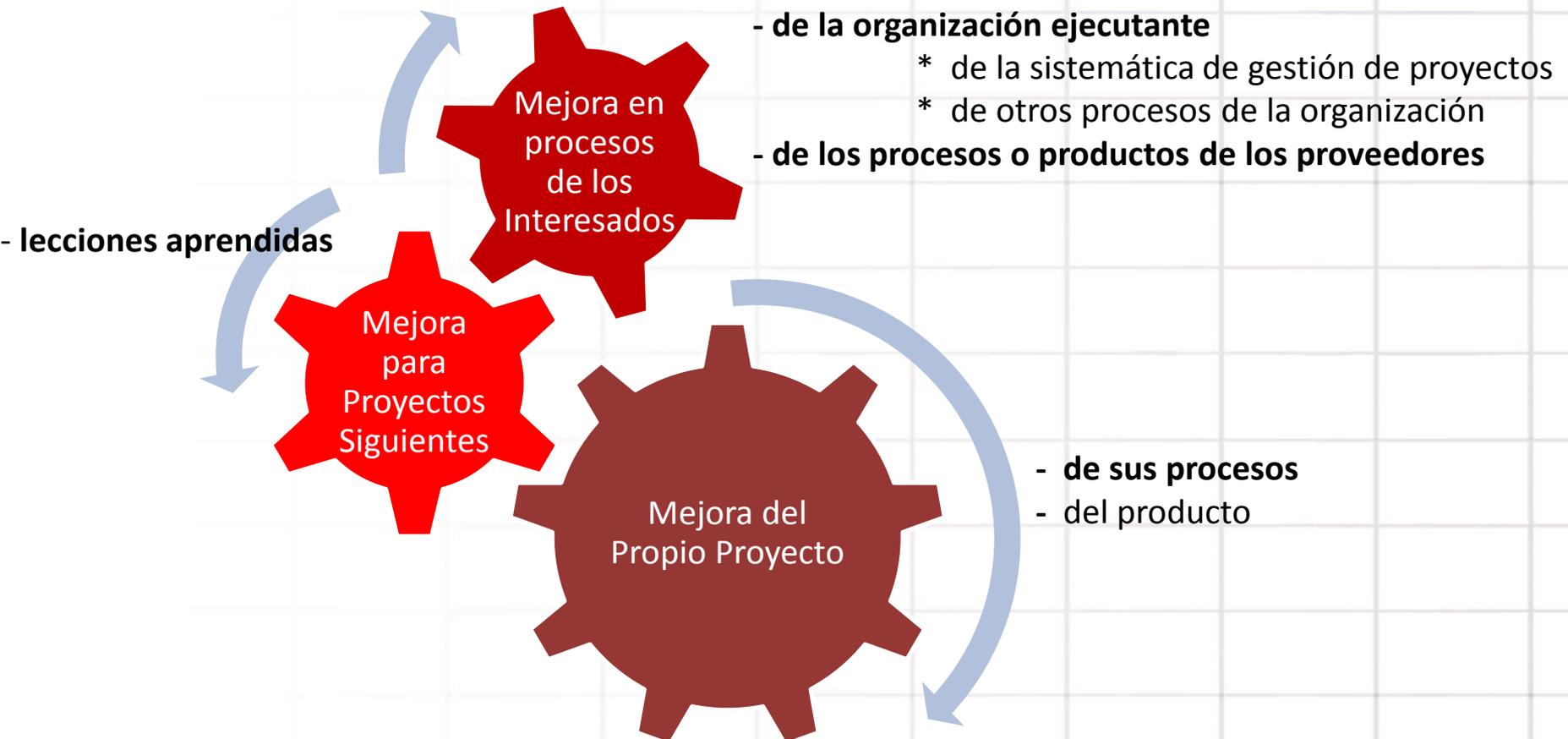
- ✓ ¿Qué es la mejora en proyectos?
- ✓ ¿Qué diferencia hay en el tratamiento de un riesgo y el una no conformidad?
- ✓ ¿Cuál es la importancia de esto para la dirección de proyectos?
- ✓ ¿Existe relación entre la gestión de riesgos y la mejora continua?
- ✓ ¿Los riesgos y las acciones de mejora, pueden gestionarse en forma conjunta?

¿para qué se gestiona la mejora en proyectos?

La Mejora en Proyectos



La Mejora en Proyectos: clasificación según el beneficiario



La Mejora

¿Cómo se elije lo que se quiere mejorar?

¿debilidad real, debilidad potencial?

¿Qué pasa si no se hace esa mejora?

¿riesgo?

¿para qué se gestionan los riesgos en proyectos?

Gestión de Riesgos y de la Mejora ¿diferencias?

**Riesgos
Negativos
(Amenazas)**

Efecto negativo en
objetivos del
proyecto

causa

Evitar:
eliminar causa o
proteger proyecto
de su impacto

**No
Conformidad
o situación
indeseable**

Incumplimiento
de un requisito
o efecto no
deseado

causa

Acción
correctiva o
preventiva:
eliminar causa

**Alcanzar los
objetivos,
evitando o
reduciendo
pérdidas**

Algunos sobrecostos obvios que se deben evitar

1. Repetir ineficiencias: usualmente en proyectos que implican realizar un mismo proceso en varias locaciones repitiendo errores o malas prácticas, generando sobrecostos.

Prevención: al momento de la detección alertar sin demoras a los responsables de todos los procesos similares pendientes. Previa identificación de la causa, trasladar las acciones exitosas que se hayan tomado en las locaciones donde se presentó el problema.

2. Débil identificación de riesgos o consecuencias no previstas: proyectos en los que se presentan riesgos no identificados o con consecuencias no previstas o peores de lo previsto.

Prevención: la identificación de riesgos debe ser una actividad recurrente del equipo. Es conveniente utilizar plantillas de identificación de riesgos específicas para el giro de la organización o tipo de proyecto. Dedicarle un tiempo adecuado ayuda a evitar importantes sobrecostos.

Algunos sobrecostos obvios que se deben evitar

3. Fallas en la comunicación/coordinación: proyectos en los que distintos equipos realizan las mismas actividades sin saberlo o no comunican la realización de determinadas actividades en el momento oportuno, resultando en replanificaciones e insatisfacción del cliente.

Prevención: buena planificación de las comunicaciones, correcta implantación y monitoreo. No es suficiente una buena planificación. El monitoreo permanente y el foco en la coordinación ayudan a evitar estos problemas.

4. Responsabilidades no claras: actividades o procesos que nadie sabe a quién corresponden.

Prevención: por un lado la correcta y completa asignación de responsabilidades y por otro, la correcta comunicación de las mismas.

Algunos sobrecostos obvios que se deben evitar

5. Requisitos no claros: proyectos en los que el cliente asegura que pidió algo que no se hizo, proyectos en los que se no se conocía una reglamentación aplicable, proyectos en los que no se realiza una correcta especificación técnica de lo necesario.

Prevención: oportuna identificación y especificación de requisitos. Esto implica identificar la legislación y reglamentación aplicable al producto y a los procesos del proyecto, la correcta aclaración y especificación de los requisitos del cliente pidiendo confirmación del mismo sobre lo entendido, y el aseguramiento de una correcta especificación técnica lo cual requiere muchas veces identificar esta habilidad en el personal involucrado o prever un entrenamiento especial para asegurar que no existan omisiones.

6. Problemas repetitivos con proveedores: retrasos frecuentes en las entregas, cantidades insuficientes, inadecuada verificación de los productos comprados.

Prevención: hacer una correcta evaluación de proveedores, prever alternativas que aseguren las cantidades necesarias en los tiempos correctos, prever multas en los contratos que desestimen la posibilidad de retrasos e incumplimientos, identificar las características esenciales de los productos o servicios comprados y asegurarse que sean controladas preferiblemente antes de la entrega.

Vuelo de conexión

Gestión de Riesgos

Estrategias para Riesgos negativos:

- Evitar el riesgo, o sea la **eliminación de la causa** del riesgo o la protección de las actividades, procesos, productos u objetivos de su impacto.
- Mitigar el riesgo, o sea la reducción de la probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Las dos estrategias anteriores apuntan a **eliminar** o reducir los efectos en caso de ocurrencia.

Gestión de la Mejora

Acción Preventiva:

acción tomada para **eliminar la causa** de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción Correctiva:

acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Las dos acciones anteriores apuntan a **eliminar** los efectos en caso de ocurrencia o recurrencia.

Vuelo de conexión: *Primeras Conclusiones*

- 1. Tanto la gestión de riesgos como la gestión de la mejora tienen su foco en la prevención y en la reducción de costos.**
- 2. La gestión de riesgos no solo contempla la posibilidad de eliminar la causa de riesgos negativos, sino la de reducir los efectos. También contempla potenciar riesgos positivos.**
- 3. La gestión de la mejora contempla la eliminación de la causa de las situaciones indeseables, pero ni las acciones preventivas ni las correctivas consideran la posibilidad de reducir los efectos, a pesar de que ello sería consistente con la teoría de costos de la calidad.**
- 4. La gestión de la mejora a través de las acciones preventivas y de las acciones correctivas no considera los riesgos positivos u oportunidades, a pesar de que ello también sería consistente con la teoría de costos de la calidad y con el foco en la prevención.**

Gestión de Riesgos: estrategias



CATEGORÍAS/CAUSAS U ORIGEN DEL RIESGO EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Ej. Riesgos en la construcción

**FUERZA MAYOR
CAUSAS
NATURALES**

CAUSAS FÍSICAS

CAUSAS FINANCIERAS

ENTORNO

**PROPIEDAD DEL
PROYECTO**

DISEÑO

CONSTRUCCIÓN

- TERREMOTOS
- INUNDACIONES
- HURACANES
- FUEGO
- RAYO
- CORRIMIENTO DE TIERRAS

- DAÑOS A LA ESTRUCTURA
- DAÑOS A LOS EQUIPOS
- ACCIDENTES LABORALES
- INCENDIO DE MATERIALES O EQUIPOS
- ROBO

- DISPONIBILIDAD DE FONDOS
- INFLACIÓN
- TASAS DE CAMBIO DIVISAS
- TASAS DE INTERES
- QUIEBRA/SUSPENSIÓN DE PAGOS CONTRATISTA O PROPIEDAD
- CAMBIO PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS
- CAMBIO PRECIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS

- CAMBIO DE LEYES O REGLAMENTOS
- TERRORISMO
- GUERRA
- CAMBIOS POLITICOS
- LICENCIAS Y PERMISOS
- LEGISLACIÓN MEDIO AMBIENTE
- HUELGAS
- LEGISLACIÓN SOBRE URBANISMO

- FALTA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS
- CAMBIOS EN DEFINICIONES A LO LARGO DE ETAPAS DEL PROYECTO
- CARENCIA DE VISIÓN DE PROYECTO COMO UNIDAD
- DESAGREGACIÓN DE LA AUTORIDAD EN EL PROYECTO

- DEFINICIÓN INCOMPLETA DEL ALCANCE
- DISEÑO DEFECTUOSO
- PROYECTO INCOMPLETO E INDEFINIDO
- ERRORES Y OMISIONES
- MALAS ESPECIFICACIONES
- ESTUDIO DEFICIENTE DE LAS CONDICIONES DEL TERRENO
- MALAS ESTIMACIONES GENERALMENTE BAJAS
- CARENCIA DE PROGRAMACIÓN

- RETRASOS POR CONDICIONES ATMOSFÉRICAS
- HUELGAS
- FALTA DE PROGRAMACIÓN REALISTA
- PRODUCTIVIDAD
- SUBCONTRATISTAS
- OBRA DEFECTUOSA
- FALLOS EN EQUIPOS
- BUSQUEDA DE CAMBIOS (REFORMADOS)

- INTEGRACIÓN
- ALCANCE
- TIEMPO
- COSTOS
- CALIDAD
- RRHH
- COMUNICACIONES
- RIESGOS
- COMPRAS
- STAKEHOLDERS

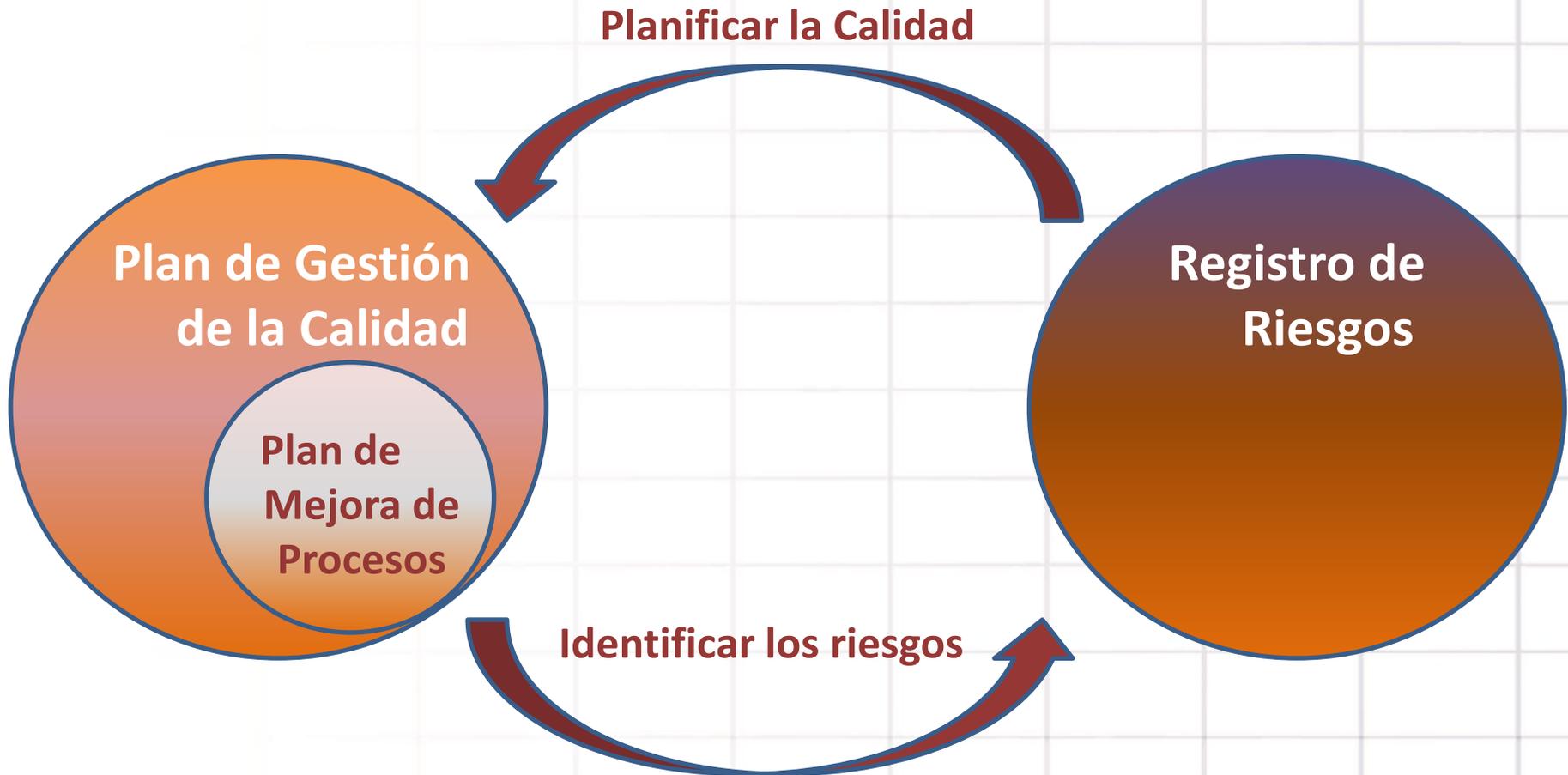
Chequeo rápido: al menos un riesgo por área

fuentes: Rafael Heredia Scasso – www.mapfre.com

Un mismo proceso, dos puntos de vista



Entradas cruzadas



Vuelo de conexión: *Conclusiones finales*

- 1. Existe gran interdependencia entre la gestión de riesgos y la de la mejora continua. Cada una ofrece elementos de entrada para la gestión de la otra.**
 - 1.1 Los registros de acciones correctivas y preventivas son entradas a la gestión de riesgos**
 - 1.2 Los registros de riesgos son entradas a la gestión de la mejora.**
 - 1.3 Los resultados de revisiones de la calidad y riesgos son otra entrada cruzada.**
- 2. En cada proyecto se debería identificar la gestión más madura y a partir de ella complementar la otra. Los responsables deberían trabajar juntos o en forma coordinada.**
- 3. El tratamiento desde uno u otro punto de vista conduce al mismo tipo de acciones, independientemente del punto de vista que se tome.**

Vuelo de conexión: *Conclusiones finales*

El punto de vista planteado crea un ambiente de trabajo en el cual la mejora de la calidad ocurre como una consecuencia natural de la identificación, la evaluación y la eliminación o minimización de riesgos.

Asimismo la gestión de riesgos puede considerarse como un aspecto del programa de mejora continua de la calidad en curso del proyecto o de la organización, favoreciendo una gestión integrada.

Matriz para gestión conjunta de riesgos y mejora:

Número	Una referencia única para cada riesgo identificado
Área de Riesgo o Mejora	Cómo o donde el riesgo o la mejora necesaria fue identificada. Área a la que aplica.
Descripción del Riesgo	Características del riesgo y su posible impacto en el proyecto
Objetivo de Mejora	Qué se quiere lograr y por qué.
Fuente	De qué forma se detectó el tema, por ej. auditoría, análisis GAP, encuesta, incidente, queja.
Impacto	El efecto potencial del riesgo sobre el proyecto (positivos o negativos).
Probabilidad	La probabilidad de que el riesgo ocurra
Calificación del Riesgo y KPI (key performance indicators).	Impacto x Probabilidad da la calificación del riesgo antes de su tratamiento y permite la priorización. Se determina también los indicadores clave de referencia contra los que se medirá la mejora

Matriz para gestión conjunta de riesgos y mejora:

Causa Raíz	Su identificación permite decidir la implementación de la estrategia “eliminar” así como las más eficaces acciones de mejora.
Tratamiento	Decisión sobre la estrategia de tratamiento del riesgo (eliminar, reducir, tolerar).
Acciones	Las acciones necesarias para el tratamiento.
Responsabilidad	Identificar el nivel de responsabilidades por el diseño, implementación, medida, y evaluación del riesgo o mejora.
Recursos	Identificar y registrar los recursos necesarios para proceder con las acciones definidas.
Fecha de inicio	Documentar la fecha.
Fecha de fin (plazo)	Documentar la fecha esperada de finalización (considerando todas las etapas)
Costos	Calcular y documentar los costos relacionados

Matriz para gestión conjunta de riesgos y mejora:

Fecha de próxima Revisión	Es la verificación de la eficacia y eficiencia. Se recalcula la calificación del riesgo y los KPI. Se define si el objetivo ha sido alcanzado, si la mejora ha sido exitosa y el riesgo eliminado o mitigado. Se revisa regularmente.
--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PREGUNTAS ?

Nombre: Darío Alentórn

Email: dalen12@gmail.com

Telefono: 29284269

