



MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTOS DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA

Código: MN-15

Versión: 01

Vigente a partir de: 25/06/2024

www.haciendabogota.gov.co

Carrera 30 N°. 25 - 90 Bogotá, D.C. Código Postal 111311

PBX: (+57) 601 338 50 00 - Información: Línea 195

NIT 899.999.061-9



TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. ALCANCE	4
4. GESTIÓN DE RIESGO EN PROYECTOS	5
4.1. Análisis de contexto	6
4.2. Identificación del riesgo	6
4.3. Valoración del riesgo	9
4.4. Tratamiento – Planificar la respuesta a los riesgos y a las oportunidades	13
4.5. Monitoreo	14
5. GLOSARIO	16
6. CONTROL DE CAMBIOS	18
7. APROBACIÓN	19

Índice de tablas

Tabla 1. Ejemplo Redacción de Riesgo	8
Tabla 2. Criterios de medición de probabilidad de materialización del riesgo en proyectos.	9
Tabla 3. Criterios de medición de impacto del riesgo en proyectos	10
Tabla 4. Mapa de Calor – Riesgo en proyectos	12
Tabla 5. Medidas de Tratamiento – Riesgo en Proyectos	13

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Estructura definición de riesgo	8
--	---

1. INTRODUCCIÓN

La Secretaría Distrital de Hacienda – SDH, comprometida con la implementación de mecanismos e instrumentos que permitan llevar a cabo una gestión de riesgos eficiente y efectiva, reconoce desde la Alta Dirección que la gestión de riesgos en proyectos es necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos de estos y, por tanto, su culminación exitosa.

La administración del riesgo dentro de un proyecto permite anticipar, identificar, evaluar y gestionar todos aquellos eventos de riesgo potenciales que puedan afectar el logro del cumplimiento de sus objetivos.

Existen diversas metodologías para la gestión de riesgos en proyectos; una de las más reconocidas es la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*), la cual contiene elementos reconocidos como buenas prácticas para la gestión eficaz de proyectos. Para el PMI (*Project Management Institute*)¹, la gestión de riesgos de un proyecto incluye actividades que van desde la planificación, la identificación, el análisis de actividades de respuesta, hasta el monitoreo y control de los potenciales riesgos del mismo.

La ISO 21500:2013 *Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos* es una norma internacional que brinda orientación sobre los conceptos y los procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos; está dirigida a los altos directivos de las entidades para que puedan entender los principios y la práctica de la dirección y gestión de proyectos, y a los sponsors, para ayudarles a dar el apoyo y la orientación apropiada a los directores de proyecto.

PRINCE2 (Projects in controlled environments), es un conjunto de buenas prácticas que permiten convertir proyectos que manejan una carga importante de variabilidad y de incertidumbre en entornos controlados. Propone una metodología de gestión de proyectos que se plantea sean realizados considerando temas como la calidad, el cambio y la estructura de roles del proyecto; hace uso del método MOR (Management of Risk) el cual presenta una metodología genérica para gestionar el riesgo que contiene las siguientes etapas: entender el contexto del proyecto, involucrar a las partes interesadas (usuarios, proveedores y equipos) para que contribuyan en la identificación de riesgos, proporcionen informes regulares de los riesgos, así como definir roles y responsabilidades para la gestión de riesgos.

PRINCE2 recomienda que cada proyecto cuente con un documento de Estrategia de Gestión de Riesgo que contenga aspectos relacionados con las etapas de identificación, evaluación, control y comunicación de los riesgos del proyecto.

¹ El Project Management Institute es una organización sin fines de lucro que asocia a empresas e instituciones relacionadas con la gestión de proyectos. Desde inicios de 2011, es la más grande del mundo en su índole al estar integrada por cerca de 500.000 miembros en cerca de 100 países. Sus principales objetivos son formular estándares profesionales en gestión de proyectos y generar conocimiento a través de la investigación, desarrollando programas de certificación.

Los estándares citados anteriormente convergen en la gestión de riesgos, aspecto fundamental dentro del ciclo de vida de un proyecto.

En el presente documento, se establecen los lineamientos que permiten gestionar los riesgos que afectan directamente el cumplimiento de los proyectos que se desarrollan dentro de la entidad.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Establecer la metodología para la identificación, análisis, tratamiento y monitoreo de riesgos en los proyectos que desarrolle la Secretaría Distrital de Hacienda – en adelante SDH –, así como los lineamientos para llevarlo a cabo y los requerimientos de la entidad para tal fin.

2.2. Objetivos Específicos

- Establecer lineamientos para una gestión adecuada de los riesgos en proyectos, de manera que se optimicen los recursos utilizados durante la ejecución de los mismos.
- Contribuir a facilitar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad de respuesta frente a cualquier evento de riesgo que pueda presentarse durante la ejecución de los proyectos.
- Potenciar el éxito de los proyectos que se ejecuten en la entidad.
- Reconocer y aprovechar las oportunidades que se identifiquen a partir de los riesgos del proyecto.

3. ALCANCE

La gestión de riesgos en proyectos parte de la revisión y análisis de la estructura organizacional para la gestión de proyectos, así como de los antecedentes de aquellos que ha desarrollado la entidad.

La aplicación de este manual es de responsabilidad de la Alta Dirección y de los encargados de la implementación de los proyectos, de conformidad con el rol establecido para cada línea de defensa en la Política de Administración de Riesgo y Cumplimiento.

La Oficina de Análisis y Control de Riesgos – en adelante OACR –, como parte de la segunda línea de defensa de la entidad, proporciona acompañamiento metodológico a los responsables del desarrollo de los proyectos, para la construcción y/o actualización de las matrices de riesgo.

La tercera línea de defensa, representada por la Oficina de Control Interno, es responsable de evaluar de forma periódica la efectividad y el cumplimiento de la gestión de riesgos en los proyectos que desarrolla la entidad, así como de evaluar los resultados de las actividades realizadas por las líneas de defensa que hagan parte de las áreas involucradas en el proyecto.

4. GESTIÓN DE RIESGO EN PROYECTOS

El proceso de gestión de riesgos en proyectos de la SDH, se basa en los lineamientos establecidos en las Normas ISO 31000:2018 (estándar internacional que establece las directrices para que cualquier empresa pueda considerar el riesgo como elemento generador de valor) e ISO 21500:2013 (estándar internacional que establece principios y directrices a aplicar en los proyectos), así como en los presentados en la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas del DAFP y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, desde la dimensión de Direccionamiento estratégico y de planeación.

Según la definición del Project Management Institute (PMI), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Un proyecto se define como único dado que cada uno tiene características y funciones específicas que le otorgan esa condición; otra característica fundamental es la elaboración gradual, ya que, para facilitar la gestión, los proyectos tienden a dividir sus etapas en fases que conforman el ciclo de vida del proyecto.

PMBOK define el riesgo de un proyecto como una condición incierta que de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto y que puede afectar otros de sus aspectos tales como, el alcance, el cronograma, el costo, la calidad entre otros, puede tener una o más causas y, en caso de materializarse, varios impactos también.

La Norma ISO 31000 define el riesgo como “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, entendiendo efecto como una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos; la incertidumbre es el estado, aunque sea parcial, de la deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia, o probabilidad. Los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo, financieros, metas ambientales, de seguridad de la información, prevención de delitos) y se pueden aplicar en niveles diferentes (en toda la entidad, proyectos, procesos, servicios).

El riesgo en proyectos tiene origen en la incertidumbre. Los riesgos que se identifiquen son de carácter potencial, lo que significa que, de manera anticipada se pueden gestionar y, en caso de materializarse, pueden tener un efecto perjudicial en el desarrollo del proyecto y para los cuales se debe estar preparado a través de un plan de respuesta. Los riesgos no identificados son aquellos que surgen inesperadamente y que no pueden ser identificados ni administrados de forma proactiva.

Para la gestión de riesgo en proyectos también se deben tener en cuenta los lineamientos de seguridad de la información que se encuentran consignados en el numeral 12.2 “Seguridad de la información en la gestión de proyectos” del Manual de Gestión de Seguridad de la Información.

A continuación, se presenta el esquema para la gestión de riesgo en proyectos en la SDH:

4.1. Análisis de contexto

El punto de partida para la gestión de riesgos dentro de un proyecto es el análisis del contexto, lo cual significa que se deben evaluar todos los componentes del proyecto y el entorno de este, tanto a nivel interno como a nivel externo, teniendo en cuenta todos los factores que pueden incidir positiva o negativamente en su ejecución, partiendo de una serie de elementos que se describen a continuación:

Identificación de factores externos: se deben revisar todas las condiciones bajo las cuales va a desarrollarse el proyecto; esto incluye aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Stakeholders: son todas las partes interesadas y acá debe analizarse su rol dentro del proyecto y el nivel de influencia que tendrán dentro del mismo; se deben comprender sus expectativas, intereses y aportes al proyecto.

Cultura de la organización: entender a qué organización va dirigido el proyecto y que desafíos pueden presentarse.

Lecciones aprendidas: entender cuáles han sido las experiencias con otros proyectos implementados y como éstas pueden ayudar a mejorar la planeación del proyecto que se va a implementar.

Todo esto debe registrarse dentro de una matriz DOFA que permita identificar fácilmente los retos del proyecto. A continuación, se presenta el esquema que debe ser utilizado para realizar el análisis de contexto del proyecto.

Nombre Proyecto	ANÁLISIS DE CONTEXTO			
	Partes interesadas	Relacionar aquí las partes interesadas		
		Factores internos		Factores externos
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

4.2. Identificación del riesgo

Una vez identificado el contexto, se conocen los retos a los que se enfrenta el proyecto; esto facilita la siguiente etapa que consiste en la identificación de todos aquellos eventos

potenciales asociados al proyecto de acuerdo con su objetivo y que estén o no bajo el control de la entidad. La identificación de riesgos permite al líder del proyecto estar preparado para implementar estrategias de mitigación a través de un plan de respuesta efectivo que permita garantizar el éxito del proyecto.

Los pasos que deben tenerse en cuenta para la identificación de riesgos en proyectos son:

1. Análisis de los objetivos del proyecto

Los líderes del proyecto deben analizar si el objetivo del proyecto que se plantea está alineado con los objetivos estratégicos de la entidad y establecer la utilidad de éste en el cumplimiento de la misión y visión de la SDH, así como validar que contenga los componentes básicos establecidos en las mejores prácticas (específico, medible, alcanzable, relevante y tenga límite de tiempo).

La línea de defensa estratégica debe conocer y analizar los objetivos del proyecto, con el propósito de identificar los riesgos potenciales que podrían desviar el cumplimiento de los primeros previo a su aprobación.

2. Identificación de riesgos

El proceso de identificación de riesgos surge una vez analizado el contexto y los objetivos del proyecto; con este panorama podremos identificar fácilmente los eventos potenciales que pueden presentarse, dentro de las diferentes etapas del proyecto; la gestión debe ser flexible y permitir ajustes en cualquier momento, considerando dentro de su identificación, los factores de riesgo que pueden incidir; a continuación, se describen dichos factores:

- **Tecnológicos:** hacen referencia a cualquier falla o cambio dentro de la estructura tecnológica.
- **Recurso humano:** cualquier problema que involucre a las personas parte del proyecto, disponibilidad, competencias, motivación.
- **Factores externos:** eventos ajenos al proyecto, como desastres naturales, cambios normativos, problemas con proveedores.
- **Factores internos:** todos aquellos aspectos dentro de la organización que pueden afectar el proyecto, como ajuste de plazos o cambios dentro de la ejecución del proyecto.

3. Descripción del riesgo

Al igual que el riesgo en procesos, para los riesgos del proyecto se utilizarán los lineamientos de redacción contenidos en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual involucra los diferentes elementos del riesgo y busca reducir el nivel de

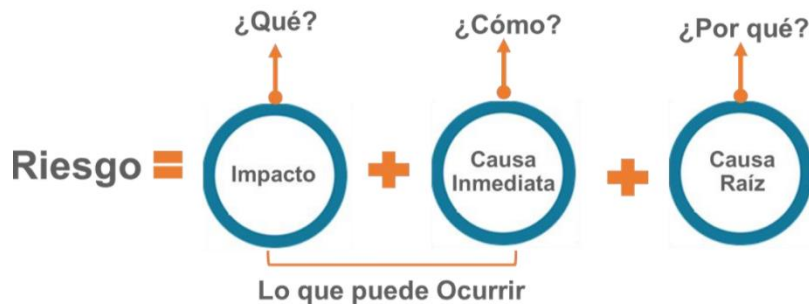
subjetividad en la redacción, permitiendo que tanto las personas que están directa o indirectamente involucradas con el proyecto, entiendan el riesgo.

Lo anterior es fundamental para una entidad con el tamaño y complejidad de operación que representa la Secretaría Distrital de Hacienda, y tiene como propósito el adecuado entendimiento y socialización de la forma en que se deben redactar los riesgos en proyectos entre las diferentes dependencias, servidores, contratistas y particulares que ejercen funciones públicas en la entidad.

El riesgo debe iniciar su redacción con: "Posibilidad de" seguido del impacto - ¿qué? -, luego la causa inmediata (situaciones más evidentes) ¿cómo? y la causa raíz (causa principal o básica), ¿por qué? - (la cual es deseable que incluya sub-causas).

La siguiente imagen tomada de la citada guía, ilustra la estructura de la descripción del riesgo.

Ilustración 1. Estructura definición de riesgo



Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles DAFP versión 6 de noviembre de 2022

A continuación, se presenta un ejemplo de la redacción de un riesgo:

Tabla 1. Ejemplo Redacción de Riesgo

Impacto (¿Qué?)	Causa Inmediata (¿Como?)	Causa Raíz ¿Por Qué?	Riesgo
Incumplimiento del cronograma del proyecto. Afectación de las actividades de los equipos de trabajo impactados con el desarrollo del proyecto.	No se tomaron en cuenta todas las variables del proyecto, las cuales permiten hacer una definición correcta del alcance.	Falta de experiencia por parte del equipo de funcionarios que estructuraron el proyecto.	Posibilidad de definición incorrecta del alcance del proyecto por errores en el cálculo de recursos económicos, personal requerido, tiempos para el desarrollo de actividades, entre otros, que generen la

Impacto (¿Qué?)	Causa Inmediata (¿Como?)	Causa Raíz ¿Por Qué?	Riesgo
Investigaciones disciplinarias. Detrimento patrimonial. Incumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio Internos.			actualización del alcance una vez el proyecto esté en desarrollo.

4. Identificación de factores de riesgo

El equipo de funcionarios que estructura el proyecto (en este caso se les asigna el rol de primera línea de defensa) debe identificar las causas que generan los potenciales riesgos al proyecto y asociarles las fuentes o factores que los originan (eventos externos, procesos, talento humano, infraestructura física, tecnología), anteriormente descritos.

4.3. Valoración del riesgo

1. Medición del riesgo

En esta etapa implica evaluar la probabilidad de ocurrencia que tendría cada uno de los riesgos identificados y el impacto que tendría dentro de los objetivos del proyecto en caso de materialización; la SDH cuenta con una metodología cualitativa que establece unos criterios de evaluación para determinar los niveles de probabilidad e impacto en cada caso.

Los criterios para la valoración de probabilidad e impacto son:

Tabla 2. Criterios de medición de probabilidad de materialización del riesgo en proyectos.

Nivel	Probabilidad Cualitativa	Probabilidad Por Evento	Probabilidad Porcentual
5 Casi Seguro	Se espera que evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Existe evidencia de que el evento se ha presentado por lo menos una vez en el último mes.	Se espera la ocurrencia del evento en más del 20% de los casos.
4 Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Existe evidencia de que el evento se ha presentado por lo menos una vez en el último semestre.	El evento ocurrirá entre el 15% y el 20% de los casos.
3 Posible	El evento podría ocurrir en varios casos.	Existe evidencia de que el evento se ha presentado	El evento ocurrirá entre el 10% y el 15% de los casos.

Nivel		Probabilidad Cualitativa	Probabilidad Por Evento	Probabilidad Porcentual
			por lo menos una vez en el último año.	
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Existe evidencia de que el evento se ha presentado por lo menos una vez en los últimos 2 años.	El evento ocurrirá entre el 5% y el 10% de los casos.
1	Rara vez	El evento puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales (Poco comunes o anormales).	Existe evidencia de que el evento se ha presentado por lo menos una vez en los últimos 3 años.	El evento puede ocurrir en menos del 5% de los casos.

Para la medición del impacto, los criterios a considerar son de tipo económico, legal, reputacional y de operación.

Es importante aclarar que un mismo riesgo puede tener más de dos impactos en diferentes niveles de criticidad, en cuyo caso se debe tomar la valoración más alta; por ejemplo, cuando se determina que un riesgo dentro del proyecto presenta un impacto económico que se ubica en nivel mayor, y también presenta un impacto en la operación que se posiciona en el nivel catastrófico, se debe tomar la valoración más alta; en este caso la valoración de impacto sería catastrófico.

Tabla 3. Criterios de medición de impacto del riesgo en proyectos

Nivel/Variable		Tiempo de Desarrollo del Proyecto-Operación	Costo-Económico	Calidad-Legal	Reputacional
5	CATASTRÓFICO	Aumento mayor al 10% del tiempo previsto para la ejecución del proyecto.	Incremento de los costos del proyecto mayores al 5%.	Todos los productos y/o servicios generados por el proyecto son defectuosos, lo que lleva a que se abran investigaciones para la SDH y como resultado esta sea objeto de	El incumplimiento del objetivo del proyecto afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país.

Nivel/Variable		Tiempo de Desarrollo del Proyecto-Operación	Costo-Económico	Calidad-Legal	Reputacional
				multas o sanciones económicas por parte de los entes de control externo.	
4	MAYOR	Aumento mayor o igual al 8% y menor al 10% del tiempo previsto para la ejecución del proyecto.	Incremento de los costos del proyecto mayores o iguales al 2% y menores del 5%.	Los defectos de calidad del 80% de los productos/servicios generados por el proyecto presentan defectos de calidad evidentes, lo que lleva a la apertura de investigaciones penales o fiscales.	El incumplimiento del objetivo del proyecto afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal.
3	MODERADO	Aumento mayor o igual al 5% y menor al 8% del tiempo previsto para la ejecución del proyecto.	Incremento de los costos del proyecto mayores o iguales al 1.5% y menores del 2%.	Algunos de los productos/servicios generados por el proyecto presentan defectos de calidad que afectan la prestación de algunos servicios internos y externos, llevando a la creación de PQR's por parte de los ciudadanos, las cuales están asociadas a deficiencias en la prestación de los servicios.	El incumplimiento del objetivo del proyecto afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos.
2	MEJOR	Aumento mayor al 1% y menor al	Incremento de los costos del proyecto	Algunos de los productos/servicios generados por el proyecto presentan	El incumplimiento del objetivo del proyecto

Nivel/Variable		Tiempo de Desarrollo del Proyecto-Operación	Costo-Económico	Calidad-Legal	Reputacional
		5% del tiempo previsto para la ejecución del proyecto.	mayores 0.5% y menores al 1.5%.	defectos de calidad que no afectan el funcionamiento del proyecto.	afecta la imagen de la entidad internamente, situación que es de conocimiento general a nivel interno, equipo directivo y/o de proveedores.
1	LEVE	Aumento de hasta el 1% respecto del tiempo previsto para la ejecución del proyecto.	Incremento de los costos del proyecto de hasta el 0.5%.	Los productos/servicios generados por el proyecto presentan degradación respecto de la calidad esperada apenas perceptible, por tanto, no existe impacto legal.	El incumplimiento del objetivo del proyecto afecta la imagen de algún área de la organización.

Con el propósito de ubicar los riesgos en proyectos, una vez evaluada la probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materialización, se utilizará el mapa de calor que se presenta a continuación:

Tabla 4. Mapa de Calor – Riesgo en proyectos

		Impacto				
		Leve	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad	Casi Seguro	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	Probable	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	Posible	Moderado	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	Improbable	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Extremo
	Rara vez	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo

4.4. Tratamiento – Planificar la respuesta a los riesgos y a las oportunidades

1. Tratamiento de los riesgos

El tratamiento del riesgo en proyectos corresponde a aquellas opciones de respuesta que se tienen para disminuir el riesgo dependiendo del nivel en el cual se ubique.

Tabla 5. Medidas de Tratamiento – Riesgo en Proyectos

Nivel de Riesgo	Medida de Tratamiento
Extremo	Reducir Evitar Transferir
Alto	Reducir Evitar Transferir
Moderado	Aceptar Mitigar
Bajo	Aceptar Mitigar

- **Aceptar:** es reconocer el riesgo y aceptar de manera consciente los efectos de su posible materialización. La entidad puede aceptar el riesgo al que se enfrenta siempre y cuando éste se encuentre dentro de los niveles de tolerancia previamente establecidos por la Alta Dirección a través de la Política de Administración de Riesgo y Cumplimiento.
- **Mitigar y/o reducir:** consiste en implementar acciones encaminadas a disminuir la probabilidad y el impacto del riesgo. Se puede generar un plan de acción el cual debe contener responsable, fecha de implementación y fecha de seguimiento, las cuales no deben superar la fecha de culminación del proyecto. Algunas alternativas para llevar a cabo esta opción de tratamiento pueden ser:
 - ✓ Ajuste de procesos.
 - ✓ Diseño e implementación de nuevos procesos.
 - ✓ Diseño e implementación, o ajuste de políticas.

Lo anterior, sin perjuicio de considerar otras alternativas para la mitigación de los riesgos en proyectos.

- **Transferir:** consiste en tercerizar aquellas actividades del proyecto que impliquen la materialización de un riesgo o entregar a otros la responsabilidad a través de pólizas de seguros. La responsabilidad económica recae sobre el tercero, pero no se transfiere la responsabilidad sobre el tema reputacional. Por ejemplo, los seguros, las pólizas o trasladar las actividades a terceros, siempre que brinden garantías suficientes sobre los resultados requeridos.

- Evitar: consiste en eliminar las actividades identificadas dentro del proyecto como generadoras de riesgo.

Para el caso de los proyectos se pueden combinar estrategias; por ejemplo, podemos tercerizar ciertas actividades y asumir el riesgo de ejecutar otras. Pueden adaptarse en la medida que evoluciona el proyecto o cambian algunos elementos dentro de su ejecución; para ello debe haber una evaluación permanente que permita ajustar oportunamente las estrategias.

2. Tratamiento de las oportunidades

El aprovechamiento de las oportunidades se realiza a través del desarrollo de opciones y acciones respecto a los objetivos del proyecto.

Las estrategias para dar respuesta a las oportunidades que se identifican a partir del conocimiento y evaluación de los riesgos son:

- Aprovechar: si el evento ocurre, se toma ventaja de él y se utiliza o implementa en la entidad.
- Incrementar: se realizan acciones para incrementar la probabilidad de que el evento tenga lugar o para aumentar el impacto de dicha oportunidad en el caso de ocurrir.
- Compartir: se da en el caso de compartir las utilidades o pérdidas con la contraparte.
- Rechazar: cuando se identifica la oportunidad, pero se decide no realizar ninguna acción para aprovecharla.

4.5. Monitoreo

El monitoreo efectivo de proyectos implica evaluarlos a través de cuestionarios con preguntas clave que permitan identificar el nivel de progreso y el estado general del proyecto, desde diferentes enfoques:

1. Nivel de avance del Proyecto

- ¿El proyecto está siguiendo el cronograma establecido?
- ¿Se están cumpliendo actividades y plazos?

2. Riesgos

- ¿Se han materializado los riesgos que se encuentran consignados en la matriz?
- ¿Se han identificado nuevos riesgos durante la ejecución del proyecto?

3. Recursos

- ¿Los recursos asignados son suficientes y están siendo gestionados de manera eficiente?
- ¿Se han presentado inconvenientes con la disponibilidad o competencia del personal clave?

4. Calidad

- ¿Se están cumpliendo los estándares de calidad establecidos?
- ¿Se ha generado alguna salida no conforme en la ejecución del proyecto?

5. Presupuesto

- ¿El presupuesto de proyecto se está ejecutando de acuerdo con lo previsto?
- ¿Se han presentado situaciones que indiquen la necesidad de realizar algún ajuste al presupuesto?

6. Comunicación

- ¿La comunicación entre los miembros del equipo y stakeholders es efectiva?
- ¿Se han identificado problemas de comunicación que necesiten ser abordados?

7. Satisfacción

- ¿Están satisfechos los clientes o stakeholders con el progreso del proyecto?
- ¿Se han identificado nuevas expectativas o requisitos?

8. Cambios

- ¿Se han solicitado cambios o ajustes en el alcance del proyecto?
- ¿Existe un protocolo establecido para las solicitudes de cambio?

9. Aprendizaje y Mejora Continua

- ¿Se están aplicando lecciones aprendidas de proyectos anteriores?
- ¿Se están implementando mejoras basadas en la retroalimentación del equipo?

10. Estrategias de Respuesta a Riesgos

- ¿Las estrategias de respuesta a riesgos están siendo efectivas?
- ¿Se han ajustado las estrategias según sea necesario?

11. Desempeño del Equipo

- ¿Cómo está funcionando el equipo en términos de colaboración y productividad?
- ¿Se necesitan capacitaciones o ajustes en la asignación de roles?

12. Sostenibilidad del Proyecto

- ¿El proyecto está alineado con los objetivos a largo plazo de la organización?
- ¿Se han identificado oportunidades para mejorar la sostenibilidad del proyecto?

Estas preguntas conforman la base para evaluar diferentes aspectos del proyecto y tomar medidas proactivas para garantizar su éxito continuo.

13. Indicador de desempeño de la gestión de riesgos del proyecto

El indicador de desempeño (KPI) permite medir la efectividad en la gestión de riesgos de los proyectos y se analiza al finalizar cada uno de ellos.

A continuación, se presenta el indicador de desempeño para la medición de la gestión de riesgo en proyectos; como meta se espera que, una vez terminado el proyecto, la cantidad de los riesgos materializados sea menor o igual al 20% del total de riesgos identificados.

Indicador de desempeño	Medición	Meta
Efectividad de la gestión de riesgos	(# de riesgos materializados/# riesgos identificados) *100	<= 20%

Con posterioridad a la medición de éste indicador y con base en los resultados históricos, se buscará crear indicadores clave de riesgo (*KPI por sus siglas en inglés*) de tal forma que se generen acciones proactivas orientadas a prevenir la materialización de los riesgos o a disminuir su frecuencia y asimismo, contar con datos que permitan cuantificar y comparar en términos monetarios el valor de cada proyecto versus la exposición al riesgo traducida en dinero en cada una de las etapas o fases del proyecto.

Estos indicadores se deben construir de manera conjunta entre la OACR, los responsables de la ejecución de las fases de proyecto y los responsables de los procesos impactados de forma directa con su desarrollo (Primera Línea de Defensa).

5. GLOSARIO

AMENAZA: evento externo que no está bajo el control de la entidad que aprovecha una debilidad interna para la materialización de un riesgo.

ANÁLISIS DOFA / FODA: análisis de fortalezas y debilidades internas, versus oportunidades y amenazas del entorno.

CAUSA: son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO: como lo sugiere el PMBOK, es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Estas fases deben seguir una secuencia lógica, con un comienzo y un final, y deben utilizar recursos para proporcionar resultados. Generalmente, las fases del proyecto se dividen por puntos de decisión que pueden variar dependiendo del ambiente organizacional. Todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto.

CONTROL: es una etapa de la administración de riesgo en la cual se establecen medidas para mitigar el riesgo inherente identificado y realizar tratamiento a los riesgos residuales que superen el nivel de tolerancia establecido.

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública.

ESTRATEGIA: es el proceso a través del cual una organización formula metas y objetivos encaminados a la creación de valor estableciendo cursos de acción para alcanzarlos teniendo en cuenta la interacción con su entorno y cada una de sus partes interesadas.

EXPOSICIÓN AL RIESGO: es la extensión hasta la cual la entidad está sujeta a eventos.

FACTOR DE RIESGO: es una fuente generadora de riesgos que pueden o no ocasionar pérdidas. Los factores de riesgo son internos (recursos humanos, procesos, tecnología, infraestructura) y externos (situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros).

GESTIÓN DEL RIESGO: es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: es el proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos. Involucra la identificación de los factores o fuentes generadoras de riesgo, las causas, eventos y potenciales consecuencias.

IMPACTO: corresponde a la(s) consecuencia(s) que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo, pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo.

MATRIZ DE RIESGO: es la herramienta que se utiliza para plasmar la identificación de riesgos, causas controles, la medición de los riesgos en su estado puro y los criterios de evaluación de los controles.

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

MONITOREO: es una etapa de la administración de riesgo que consiste en la verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado de los riesgos, con el propósito de identificar cambios en el nivel de desempeño requerido o esperado.

NIVEL DE RIESGO: es el resultado del cruce de la probabilidad y el impacto. En la SDH los niveles de riesgo definidos son Bajo, Moderado, Alto y Extremo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: se trata de todos aquellos proyectos de duración acotada que no se incluyen dentro del trabajo rutinario de la entidad. Estos proyectos están diseñados para ayudar a lograr el desempeño propuesto en la estrategia.

OACR: Oficina de Análisis y Control de Riesgos.

OPORTUNIDAD: circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir algo.

PÉRDIDA: es la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo, así como de los gastos derivados de su atención.

PROYECTO: según la definición del Project Management Institute (PMI), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Bajo este concepto el término “temporal”, se refiere a que cada proyecto siempre tendrá un comienzo y un fin determinado, un tiempo delimitado, una duración cuantificable; esto no significa que necesariamente un proyecto deba tener una corta duración, pero sí, que la duración es limitada y el proyecto no será un esfuerzo continuo.

RIESGO RESIDUAL: también conocido como riesgo retenido, es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

RIESGO: es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

TIPOLOGÍA DE RIESGO: hace referencia a la clasificación de los riesgos a los que se expone la entidad (Estratégicos, Operativos, Corrupción, etc.).

TOLERANCIA AL RIESGO: denota el grado de preparación de la entidad para soportar el riesgo después de aplicar el tratamiento, con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos.

TRATAMIENTO DE RIESGO: hace referencia a la aplicación de medidas con el fin mitigar, evitar, transferir o aceptar el riesgo.

SDH: Secretaría Distrital de Hacienda.

SMART: por sus siglas en inglés, Specific (específico), Mensurable (medible), Achievable (alcanzable), Relevant (relevante) y Timely (temporal).

6. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCION DE CAMBIOS
1	25/06/2024	Creación del manual

7. APROBACIÓN

ELABORÓ/ACTUALIZÓ (Nombre y Cargo)	REVISÓ	APROBÓ
Beverly Carolina Ramírez Ivonne Andrea Torres Cruz Profesionales OACR Karyme Baquero Orozco Asesora OACR	Karyme Baquero Orozco - Asesora OACR	Paola Castillo Ariza – Jefe Oficina de Análisis y Control de Riesgos