



8. Análisis de riesgos



8. Análisis de riesgos

8.1 Descripción y categorización de riesgos

Con el fin de poder ejecutar de acuerdo con los plazos previstos y conseguir los resultados esperados, conviene anticipar los posibles acontecimientos que pueden producirse y desviar de las metas previstas. En concreto, se identifican los riesgos operativos, financieros, legales, técnicos, de recursos humanos o de conducta que se mencionan a continuación:

- Retraso en la ejecución de actuaciones que afecten al camino crítico de la planificación del proyecto.
- Excesivos tiempos de tramitación y retrasos en los procedimientos de contratación para la ejecución de los proyectos.
- La ejecución de las actuaciones se lleva a cabo de forma errónea o incompleta.
- Dificultad o falta de seguimiento del grado de implantación de las actuaciones de la Estrategia.
- La dependencia de diversas fuentes de financiación puede retrasar la obtención de fondos para realizar las inversiones previstas.

- Certificación incorrecta, registros contables duplicados, incompletos o erróneos en alguna de las operaciones, trazabilidad de los gastos deficiente, etc.
- Retraso en la obtención de autorizaciones administrativas prescriptivas.
- Modificación del marco normativo competencial.
- No se dispone de la tecnología o conocimiento adecuada para realizar una actuación.
- Gestión inadecuada de los recursos humanos.
- Insuficientes recursos con capacitación necesaria para ejecutar el proyecto.
- Escaso impacto de las líneas de actuación en el Área Urbana.
- Rechazo social a las actuaciones y oposición de agentes implicados.



La categorización de los riesgos de la Estrategia Integrada de Desarrollo Urbano Sostenible se mide según su probabilidad de que acontezcan y el impacto potencial que se deduce. Para cada uno de los factores se ha asignado una puntuación: la más alta (5 pun-

tos) significa un riesgo severo o una probabilidad casi cierta; la más baja (1 punto), conlleva un riesgo insignificante y una probabilidad muy baja.

PROBABILIDAD

		Puntos	Mínima	Improbable	Posible	Bastante probable	Cierta
			1	2	3	4	5
IMPACTO	Severo	5	5	10	15	20	25
	Importante	4	4	8	12	16	20
	Medio	3	3	6	9	12	15
	Reducido	2	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	1	2	3	4	5

A continuación se señalan los riesgos identificados, indicándose con un código de colores conforme a la tabla anterior la puntuación obtenida:

Tipo de Riesgo	Descripción	Valoración y justificación	Total
Operativo	Retraso en la ejecución de actuaciones que afecten al camino crítico de la planificación del proyecto.	<p>Impacto: Severo 5. Tiene consecuencias directas en la ejecución del resto de actuaciones y en la imagen del Ayuntamiento como gestor, ya que puede ser considerado como una falta de eficacia, especialmente del equipo encargado de su puesta en marcha, seguimiento y control.</p> <p>Probabilidad: Posible 3. Aunque el Ayuntamiento tiene una sólida experiencia gestionando proyectos de desarrollo urbano, de nuevo no se considera que la probabilidad sea “mínima o improbable” por el carácter integrado de la Estrategia, que hace que aumente las interdependencias de las actuaciones.</p>	15
Operativo	Excesivos tiempos de tramitación y retrasos en los procedimientos de contratación para la ejecución de los proyectos.	<p>Impacto: Importante 4. Las demoras en procesos de licitación tienen un impacto directo en la ejecución de las actuaciones, sobre todo si afectan al camino crítico de la planificación del proyecto.</p> <p>Probabilidad: Posible 3. Aunque el Ayuntamiento tiene una sólida experiencia gestionando licitaciones se pueden dar dependencias entre distintas áreas del Ayuntamiento que retrasen el proceso de decisión.</p>	12



Tipo de Riesgo	Descripción	Valoración y justificación	Total
Operativo	La ejecución de las actuaciones se lleva a cabo de forma errónea o incompleta.	<p>Impacto: Severo 5. Puede afectar al resto de actuaciones planificadas y suponer una desviación del cumplimiento de los objetivos de la Estrategia. La imagen del Ayuntamiento como beneficiario de intervenciones subvencionadas se puede ver comprometida.</p> <p>Probabilidad: Improbable 2. Aunque, la naturaleza innovadora de algunas de las actuaciones puede dar lugar a interpretaciones erróneas durante su puesta en marcha. El Ayuntamiento tiene una sólida experiencia gestionando proyectos de carácter integral y con diversas co-financiaciones.</p>	10
Operativo	Dificultad o falta de seguimiento del grado de implantación de las actuaciones de la Estrategia.	<p>Impacto: Importante 4. No tener conocimiento del grado de desviación de una actuación respecto a su planificación puede dificultar la consecución de los objetivos de la Estrategia</p> <p>Probabilidad Posible 3. Las obligaciones de seguimiento y control de la Estrategia que impone FEDER no permiten graves desviaciones. Sin embargo, se exige un enfoque integrado con la participación de agentes externos.</p>	12



Tipo de Riesgo	Descripción	Valoración y justificación	Total
Financiero	La dependencia de diversas fuentes de financiación puede retrasar la obtención de fondos para realizar las inversiones previstas.	<p>Impacto: Importante 4. Si la financiación llega con retraso, podrá suponer una pérdida de tiempo para responder a las necesidades de fondos de la Estrategia y el consiguiente retraso de la ejecución de sus actuaciones.</p> <p>Probabilidad: Posible 3. Al requerir la intervención de múltiples actores, aumenta la posibilidad de que no se cumplan los calendarios inicialmente previstos. Además, es posible que no se logre obtener financiación de algunas de las fuentes inicialmente previstas.</p>	12
Financiero	Certificación incorrecta, registros contables duplicados, incompletos o erróneos en alguna de las operaciones, trazabilidad de los gastos deficiente, etc..	<p>Impacto: Medio 3. Pueden ser necesarias correcciones financieras futuras y una consiguiente pérdida de fondos.</p> <p>Probabilidad: Improbable 2. La implicación de las Autoridades de Gestión y del Ayuntamiento en la operativa de la puesta en marcha de la Estrategia reduce el riesgo de presentar información incongruente y permite una gestión automatizada.</p>	6



Tipo de Riesgo	Descripción	Valoración y justificación	Total
Legal	Retraso en la obtención de autorizaciones administrativas prescriptivas.	<p>Impacto: Importante 4. La falta de autorizaciones de la administración municipal, autonómica o estatal en tiempo y forma para realizar las actuaciones urbanas puede ocasionar retrasos en la puesta en marcha de la Estrategia.</p> <p>Probabilidad: Posible 3. Dada la naturaleza integrada de la Estrategia, es necesaria la implicación de distintos actores que pueden alargar el proceso de toma de decisiones para la concesión de una autorización.</p>	12
Legal	Modificación del marco normativo competencial.	<p>Impacto: Medio 3. Si se producen cambios en las competencias delegadas de los Ayuntamientos puede dar lugar a retrasos en el proyecto debido a la entrada de más agentes provinciales o autonómicos o a la pérdida de capacidad de actuación.</p> <p>Probabilidad: Improbable 2. A pesar de estos cambios, estimamos que la probabilidad de que el marco de competencias puede verse modificado es baja.</p>	6



Tipo de Riesgo	Descripción	Valoración y justificación	Total
Técnico	No se dispone de la tecnología o conocimientos adecuados para realizar una actuación.	<p>Impacto: Medio 3. Dado que muchas de las actuaciones que se van a realizar son pioneras, el acceso a tecnología o know-how necesarios para poner en marcha una solución puede estar limitado.</p> <p>Probabilidad: Improbable 2. El Ayuntamiento de Alicante está desarrollando un Plan Estratégico de Modernización, siendo participante activo en la Red de Ciudades Inteligentes de España (RECI). Por otro lado, en el tejido empresarial español existen compañías especializadas en implantación de soluciones tecnológicas que disponen del know-how y tecnología específicos para poner en marcha las actuaciones que se consideren y es un gasto que puede ser subvencionado.</p>	6
Técnico	Escaso impacto de las líneas de actuación en el Área Urbana.	<p>Impacto: Severo 5. La no consecución de los resultados esperados en los diferentes objetivos específicos puede provocar el fracaso de la Estrategia en su conjunto.</p> <p>Probabilidad: Improbable 2. El equipo técnico encargado de la Coordinación de la Estrategia DUSI, posee experiencia en la definición de los indicadores de seguimiento y evaluación de Planes de carácter integral.</p> <p>Por otro lado la Estrategia DUSI Alicante establece un conjunto de indicadores de productividad de acuerdo al POCS 2</p>	10



Tipo de Riesgo	Descripción	Valoración y justificación	Total
Recursos Humanos	Gestión inadecuada de los recursos humanos.	<p>Impacto: Severo 5. Puede afectar a la puesta en marcha de las actuaciones y suponer una desviación del cumplimiento de los objetivos de la Estrategia. La imagen del Ayuntamiento como gestor experimentado de fondos de FEDER se puede ver comprometida y se puede perder la financiación obtenida para la Estrategia.</p> <p>Probabilidad: Mínimo 1. Las obligaciones de seguimiento y control de la Estrategia no permiten graves desviaciones. El Ayuntamiento de Alicante tiene amplia experiencia en la gestión y coordinación de proyectos europeos.</p>	5
Recursos Humanos	Insuficientes recursos con capacitación necesaria para ejecutar el proyecto	<p>Impacto: Importante 4. Dado que muchas de las actuaciones que se van a realizar son muy técnicas, se puede requerir un conocimiento específico para poner en marcha las actuaciones previstas.</p> <p>Probabilidad: Improbable 2. El equipo técnico municipal creado para en el Ayuntamiento para la elaboración y desarrollo de la Estrategia DUSI Alicante cuenta con técnicos de diferentes servicios municipales, con experiencia valorada en sus ámbitos de trabajo.</p>	8



Tipo de Riesgo	Descripción	Valoración y justificación	Total
De conducta	Rechazo social a las actuaciones y oposición de agentes implicados.	<p>Impacto: Importante 4. Sectores ciudadanos y otros grupos de interés pueden estar en contra de las actuaciones que se realizarán en la Estrategia DUSI Alicante y puede dar lugar a protestas vecinales o grupos de presión que paralicen la ejecución de la Estrategia.</p> <p>Probabilidad: Mínimo 1. Durante el proceso de elaboración de la Estrategia se ha contado con un proceso de participación ciudadana y partenariado donde ciudadanos y otros agentes clave han sido consultados. Las conclusiones extraídas durante los procesos de consulta se han tenido en cuenta en el diseño de la Estrategia.</p>	4



8.2 Mitigación de riesgos identificados

Para mitigar los riesgos identificados se prevé la puesta en marcha de acciones que atenúen cada uno de los posibles riesgos, tal y como se sintetiza en la siguiente tabla:

Riesgo

Tipo de medida prevista

Retraso en la ejecución de actuaciones que afecten al camino crítico de la planificación del proyecto.

Mitigación. Elaboración de procedimientos de actuación unificados en un manual interno que contemple las distintas fases de la gestión, seguimiento y control de las actuaciones de la Estrategia DUSI Alicante y revisión periódica de los contenidos del manual. Puesta en marcha de sesiones de formación de las personas involucradas.

Excesivos tiempos de tramitación y retrasos en los procedimientos de contratación para la ejecución de los proyectos.

Mitigación. Planificación inicial de las necesidades de contratación externa, especialmente de los contratos que, por su naturaleza, requerirán un mayor plazo para su tramitación. Se coordinará el procedimiento necesario para lograr una comunicación con todos los agentes involucrados.

La ejecución de las actuaciones se lleva a cabo de forma errónea o incompleta.

Mitigación. Planificación exhaustiva y descripción detallada de las actuaciones. Seguimiento continuo de las actuaciones para remediar a tiempo eventuales desviaciones.

Dificultad o falta de seguimiento del grado de implantación de las actuaciones de la Estrategia.

Mitigación. Establecimiento de procedimientos de actuación unificados en un manual interno que contemple los distintos procesos de diseño, gestión y seguimiento de las actuaciones de la Estrategia DUSI Alicante. El Servicio de Coordinación de Proyectos del Ayuntamiento está orientado a lograr una adecuada y satisfactoria gestión y seguimiento de los proyectos. Puesta en marcha de sesiones de formación de las personas involucradas en la gestión de las actuaciones.

La dependencia de diversas fuentes de financiación puede retrasar la obtención de fondos para realizar las inversiones previstas.

Evitación. Evaluación de la subvencionabilidad y plazos necesarios para la obtención de fondos para disminuir el eventual impacto de este riesgo.



Riesgo

Tipo de medida prevista

Certificación incorrecta, registros contables duplicados, incompletos o erróneos en alguna de las operaciones, trazabilidad de los gastos deficiente, etc.

Evitación. Establecimiento de procedimientos de actuación unificados por línea de financiación en lugar de por organismo, detallados en manuales de procedimientos multinivel que contemplen las distintas fases de la gestión y eviten las duplicidades.

Retraso en la obtención de autorizaciones administrativas prescriptivas.

Mitigación. Implicación de los agentes locales relevantes para los procesos puramente municipales y comunicación con agentes de otras administraciones. Análisis inicial de los procedimientos administrativos necesarios para poder ejecutar las líneas de actuación de la estrategia.

Modificación del marco normativo competencial.

Aceptación. No es necesario tomar medidas, más allá del análisis de eventuales iniciativas de modificación formativa.

No se dispone de la tecnología o conocimientos adecuados para realizar una actuación.

Mitigación. Evaluación de las capacidades que deberá tener el equipo para la ejecución de las actuaciones y externalización de los trabajos cuando sea necesario mediante asistencias técnicas.

Gestión inadecuada de los recursos humanos.

Mitigación. Creación de una estructura de gestión vertical y horizontal con asignación clara de responsabilidades y tareas.

Insuficientes recursos con capacitación necesaria para ejecutar el proyecto.

Mitigación. Evaluación de las capacidades que deberán tener el equipo para la ejecución de las actuaciones y externalización de los trabajos cuando sea necesario mediante asistencias técnicas.

Escaso impacto de las líneas de actuación en el Área Urbana.

Mitigación. Implantación de herramienta metodológica para el seguimiento y evaluación de los resultados de la Estrategia DUSI Alicante. Realización de estudios de impacto en la población durante el desarrollo de la Estrategia.

Rechazo social a las actuaciones y oposición de agentes implicados

Aceptación. Con el proceso de participación realizado en la fase de elaboración de la Estrategia DUSI Alicante y con la metodología participativa con la que se ejecutará cada línea de actuación se garantiza en gran medida el grado de aceptación de las distintas actuaciones de la Estrategia.