



Proyecto del Tercer Juego de Esclusas

Traducción

Nombre del estudio en inglés: The Panama Canal Authority Canal expansion risk assessment report

Nombre del estudio en español: Informe de la evaluación de riesgo de la expansión del Canal de la Autoridad del Canal de Panamá

Fecha del informe final: Mayo de 2005

Fecha de la traducción: 24 de mayo de 2006

Nombre del consultor: Aon Corporation

RESUMEN EJECUTIVO

La Autoridad del Canal de Panamá (“ACP”) contrató a Aon para realizar una evaluación de los riesgos asociados con una ampliación del Canal y establecer las bases para un proceso de administración de riesgos a lo largo de la empresa que le permita a la ACP identificar, cuantificar y priorizar los riesgos críticos relacionados al proyecto de ampliación. En nuestro análisis, procuramos evaluar los riesgos futuros y revisar los riesgos del entorno actual. Además, hemos buscado identificar áreas de oportunidad para mejorar la capacidad de la ACP para llevar a cabo exitosamente el proyecto de ampliación del Canal.

Nuestro estudio reconoció que la ACP ha identificado numerosos riesgos que pudieran descarriar o atrasar el proyecto de construcción del Canal, aunque el posible impacto de estos riesgos varía a lo largo de la organización. Para los propósitos de este análisis, la materialidad a nivel de empresa se definió como un atraso en el proyecto de más de 1.5 años y/o sobrecostos por encima de los \$200 millones. Mediante la aplicación de entrevistas y un análisis de los datos internos y externos, identificamos veintidós riesgos clave.

Sobre la base de nuestro análisis, se consideró que diez riesgos excedían el nivel de tolerancia de riesgo y el límite de materialidad de la ACP. Desde la perspectiva de priorizar los riesgos, estos riesgos fueron seleccionados para revisión y análisis adicional. La gráfica a continuación identifica los riesgos críticos y el tipo de análisis llevado a cabo.



Categoría de riesgo	Riesgo	Método de análisis
Administrativo & Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional ineficiente Interrupción de la vía 	<ul style="list-style-type: none"> Punto de referencia Modelo cuantitativo
Ambiental, Político y Social	<ul style="list-style-type: none"> Preocupaciones ambientales / planificación Estrategia de comunicación deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzos de la ACP en marcha Esfuerzos de la ACP en marcha
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Atraso en la culminación del proyecto Cambios en las proyecciones de costos y sobrecostos Cambios en la definición, enfoque o diseño del proyecto Reclutamiento y retención de calidad y cantidad de mano de obra calificada Seguridad de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo cuantitativo Modelo cuantitativo Modelo cuantitativo Modelo cuantitativo Punto de referencia
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Proyecciones de ingresos inexactas 	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzos de la ACP en marcha

Los entrevistados percibieron que el mayor riesgo que enfrenta el proyecto de ampliación es el atraso en la culminación del mismo. Un atraso importante puede surgir de múltiples causas, incluyendo problemas relacionados a los contratistas, el equipo, la mano de obra, la logística y el clima. Muchos de estos riesgos de atraso pueden ser, al menos, parcialmente mitigados.

En general, Aon concuerda con los riesgos identificados como críticos para la ampliación; sin embargo nuestra perspectiva difiere en dos áreas. Primero, el riesgo más crítico del proyecto de ampliación es la estructura organizacional de la ACP. La estructura organizacional vigente, mientras funcional para las actuales operaciones, pudiera mostrarse disfuncional a largo plazo y es probable que cree ineficiencias en el propuesto proyecto de ampliación. Una reorganización de la estructura de la ACP previo al inicio del proyecto puede mitigar el potencial impacto financiero de este riesgo sobre el proyecto de ampliación.

Segundo, la seguridad de los empleados formó parte de la lista de riesgos críticos de la ACP. Sobre la base de las estadísticas de los proyectos de construcciones y de las obligaciones financieras panameñas con empleados en cuanto a lesiones y fatalidades, Aon percibe que este no es un riesgo crítico debido a que no llegará al límite de la materialidad.

De los diez riesgos críticos identificados, se seleccionaron cinco riesgos para la confección de modelos cuantitativos de alta precisión. Estos riesgos incluyeron:

- atraso en la culminación del proyecto;
- reclutamiento y retención de calidad y cantidad de mano de obra calificada;
- cambios en los costos y sobrecostos del proyecto;
- cambios en la definición, enfoque o diseño del proyecto; e
- interrupción de la vía.

Se desarrolló un modelo de riesgo integrado incorporando estos cinco riesgos para cuantificar el impacto monetario y/u operacional, tanto potencial como probable, de los riesgos asociados con un atraso prolongado



en la culminación del proyecto o sobrecostos significativos. Los riesgos del proyecto de ampliación no son estáticos, y Aon ha entregado una herramienta modelaje estocástico que le permite a la ACP cambiar fácilmente los estimados de costos, las proyecciones de tiempo y los parámetros de distribución a medida que avanza el tiempo y se dispone de mejor información.

Se proporcionan recomendaciones de mitigación de riesgos que incorporan los principios que pautan la gestión de riesgos: administración de riesgos, evaluación de los riesgos, control de riesgos y financiamiento de riesgos. Se presentan recomendaciones específicas, según el caso, para riesgos clave.

Encomiamos el compromiso de la ACP de adoptar e implementar un proceso de gestión de riesgos a nivel de empresa y su uso en un contexto de visión hacia el futuro. Nuestras conclusiones y recomendaciones se brindan en apoyo a este proceso y pretenden mejorar la capacidad de la ACP de planificar y ejecutar efectivamente sus metas de ampliación del Canal.