



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS  
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD Y RIESGO**

**AUTORES:**

**CRNL. GUILLERMO JÁCOME GUADALUPE  
CRNL. (SP) LUIS GEOVANI TROYA BENÍTEZ**

**TEMA: “DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL  
COMANDO DE INTELIGENCIA MILITAR CONJUNTO”**

**DIRECTOR: ING. PABLO PÉREZ SALAZAR**

**Año 2015**

*Declaración de Responsabilidad*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**  
**DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

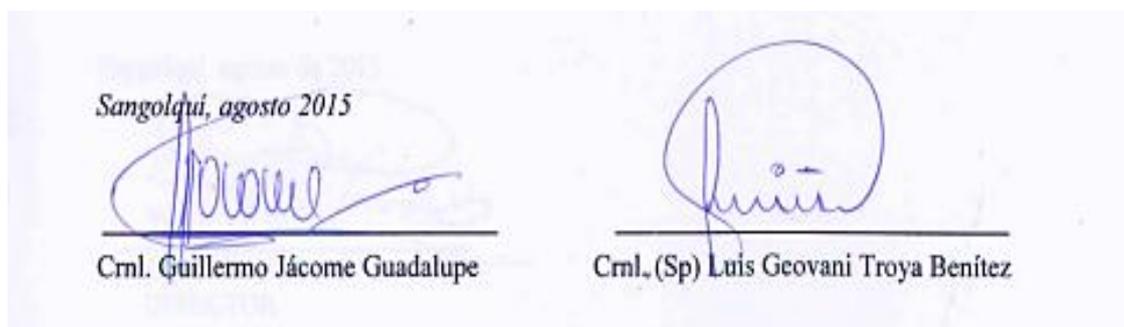
CRNL. GUILLERMO JÁCOME GUADALUPE  
CRNL. (SP) LUIS GEOVANI TROYA BENÍTEZ

DECLARAN QUE:

El proyecto de grado denominado DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL COMANDO DE INTELIGENCIA MILITAR CONJUNTO, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.



Sangolquí, agosto 2015

Cml. Guillermo Jácome Guadalupe

Cml. (Sp) Luis Geovani Troya Benítez

Autores

*Certificado de tutoría*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**  
**DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

**CERTIFICADO**

Ing. Pablo Pérez Salazar

**CERTIFICA**

Que el trabajo titulado DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL COMANDO DE INTELIGENCIA MILITAR CONJUNTO realizado por *Guillermo Jácome Guadalupe y Luis Geovani Troya Benítez*, ha sido planificado y ejecutado bajo mi dirección y supervisión, por lo tanto al haber cumplido satisfactoriamente los requisitos establecidos en la Institución autorizo la presentación y sustentación.

El mencionado estudio consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a que lo entregue al Magister Edgar Arauz Sánchez, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, agosto de 2015



*Ing. Pablo Pérez S.*  
DIRECTOR

*Autorización de publicación*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

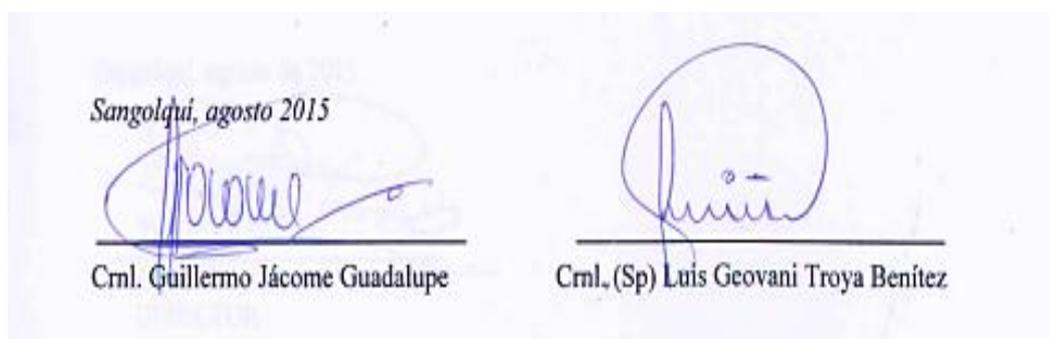
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS  
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, *Crnl. Guillermo Jácome Guadalupe* y  
*Crnl. (sp) Luis Geovani Troya Benítez*

Autorizamos a la Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL COMANDO DE INTELIGENCIA MILITAR CONJUNTO, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.



*Sangolquí, agosto 2015*

Crnl. Guillermo Jácome Guadalupe

Crnl. (Sp) Luis Geovani Troya Benítez

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**  
**DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

**DEDICATORIA**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras esposas e hijos motivo de nuestra constante inspiración, a nuestros padres quienes con su apoyo constante nos han permitido desarrollarnos como personas comprometidas con el desarrollo y crecimiento individual y colectivo.

Nuestro esfuerzo, dedicación y entrega son para ellos.

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**  
**DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

**AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, a sus docentes, directivos y colaboradores quienes nos han sabido guiar por el camino de la superación profesional, acorde a las necesidades y exigencias propias de la sociedad en el contexto global; y, un agradecimiento muy especial a nuestro Director de Tesis Ing. Pablo Pérez Salazar.

A todos ellos, muchas gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	i
CERTIFICADO .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del Problema.....	1
Formulación del Problema .....	4
Objetivos de la investigación .....	5
Objetivo General: .....	5
Objetivos Específicos:.....	5
Justificación.....	6
Factibilidad /Viabilidad.....	7
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>8</b>
Paradigma de Investigación .....	8
Tipo de Investigación.....	8
Población y Muestra.....	8
Diseño de técnicas e instrumentos de recolección de información.....	9
Guía de trabajo de campo.....	10
Técnicas de análisis de datos.....	10
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>12</b>
Antecedentes del problema .....	12
Fundamentos Teóricos + posicionamiento personal .....	12
Marco Conceptual (definiciones conceptuales) .....	13
Marco Legal .....	16
Elaboración de Hipótesis o interrogantes.....	19
Identificación de las variables .....	19
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
Características de la investigación .....	23
Diseño de los instrumentos de recolección de información.....	24

Modelo de Gestión Estratégica .....	24
Modelo de Gestión por procesos.....	27
Modelo de Gestión de Riesgos.....	28
Modelo de Control de Gestión .....	29
Modelo de Gestión por Resultados .....	30

#### CAPÍTULO IV

#### ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 31

Levantamiento de la información.....	32
Procesamiento de la información .....	33
Caracterización de la Línea Base .....	39
Asignación de Pesos y puntajes .....	39
Calificación de los requisitos mínimos: .....	42
Interpretación de Resultados .....	45
Propuestas de Mejora .....	45

#### CAPÍTULO V

#### PROPUESTA TÉCNICA .....

Actualización del Plan Estratégico del COIMC.....	48
Misión .....	49
Visión .....	49
Política de Calidad .....	50
Propuesta de Valor: .....	50
Mapa Estratégico:.....	51
Tablero de Control .....	52
Diseño del proceso de Gestión de Riesgos .....	53
Información Básica .....	54
Lineamientos del Proceso .....	55
Lineamientos Generales .....	57
Lineamientos Institucionales.....	57
Glosario de Términos:.....	59
Diagrama de Flujo del Proceso .....	60
Subproceso de Establecimiento del contexto.....	61
Flujo de Actividades. ....	62
Productos.....	66
Subproceso de Identificación de Riesgos.....	66
Productos.....	70
Subproceso de Análisis de Riesgos.....	70
Flujo de Actividades .....	71
Productos.....	75
Subproceso de Evaluación de Riesgos.....	75
Flujo de Actividades .....	76
Productos.....	78
Subproceso de Tratamiento de Riesgos. ....	78
Flujo de Actividades .....	79
Productos.....	81

Cuadro 34: Productos .....	81
Subproceso de Monitoreo de los Riesgos .....	82
Flujo de Actividades .....	82
Productos.....	84
Subproceso de Comunicación y Consulta.....	85
Flujo de Actividades .....	85
Productos.....	87
Indicadores de Gestión del Proceso .....	87
Aplicación del proceso en el nivel Estratégico .....	88
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de Operacionalización .....	20
Cuadro 2: Lista de Chequeo de Gestión Estratégica .....	26
Cuadro 3: Modelo de gestión por procesos .....	27
Cuadro 4: Modelo de gestión de riesgos .....	28
Cuadro 5: Modelo de control de gestión .....	29
Cuadro 6: Modelo de gestión por resultados.....	30
Cuadro 7: Perfil competitivo de Gestión Estratégica.....	34
Cuadro 8: Perfil competitivo de Gestión por Procesos .....	35
Cuadro 9: Perfil competitivo de Gestión de Riesgos .....	36
Cuadro 10: Perfil competitivo de Control de Gestión.....	37
Cuadro 11: Perfil competitivo de Gestión por Resultados.....	38
Cuadro 12: Estructura del Índice de Gestión .....	39
Cuadro 13: Pesos y puntajes por componente 1, 2.....	40
Cuadro 14: Pesos y puntajes por componente 3, 4, 5.....	41
Cuadro 15: Pesos y puntajes obtenidos para los componentes 1, 2. ....	42
Cuadro 16: Pesos y puntajes obtenidos para los componentes 3, 4, 5. ....	43
Cuadro 17: Pesos y puntajes finales por componente .....	44
Cuadro 18: Tablero de control .....	52
Cuadro 19: Gestión de riesgos .....	54
Cuadro 20: Lineamientos del proceso.....	56
Cuadro 21: Flujo de actividades.....	62
Cuadro 22: Productos.....	66
Cuadro 23: Flujo de actividades del subproceso Identificación de riesgos .....	67
Cuadro 24: Productos.....	70
Cuadro 25: Análisis de riesgos.....	71
Cuadro 26: Probabilidad de riesgo.....	72
Cuadro 27: Impacto de riesgo .....	73
Cuadro 28. Productos .....	75
Cuadro 29: Evaluación de riesgos.....	76
Cuadro 30: Prioridad de riesgo .....	77
Cuadro 31: Productos.....	78
Cuadro 32: Tratamiento de riesgos .....	79
Cuadro 33: Acciones de manejo del riesgo.....	79
Cuadro 34: Productos.....	81
Cuadro 35: Monitoreo de los riesgos .....	82
Cuadro 36: Productos.....	84
Cuadro 37: Comunicación y consulta .....	85
Cuadro 38: Productos.....	87
Cuadro 39: Indicadores de gestión del proceso.....	87
Cuadro 40: Matriz de riesgos .....	89
Cuadro 41: Matriz de riesgos (continuación).....	90
Cuadro 42: Matriz de riesgos (continuación).....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	2
Figura 2 .....	3
Figura 3 .....	4
Figura 4: Modelo Organizacional .....	13
Figura 5: Modelo de Normas de Gestión de Riesgos.....	14
Figura 6: Proceso de la Investigación .....	22
Figura 7: Modelo de Gestión .....	23
Figura 8: Modelo de Gestión Estratégica.....	25
Figura 9: Subproceso de análisis e interpretación de resultados.....	31
Figura 10: Pilares e indicadores de Gestión .....	32
Figura 11: Diagrama Radar de la Línea Base .....	44
Figura 12: Subproceso de formulación de la Propuesta.....	47
Figura 13: Modelo de CMI para el COIMC.....	48
Figura 14: Mapa estratégico.....	51
Figura 15: Diagrama de flujo del proceso.....	61
Figura 16: Subproceso de establecimiento del contexto.....	61
Figura 17: Subproceso de identificación de riesgos.....	67
Figura 18: Subproceso de análisis de riesgos.....	71
Figura 19: Niveles de riesgo .....	74
Figura 20: Subproceso evaluación de riesgos .....	75
Figura 21: Riesgo inherente y riesgo residual.....	77
Figura 22: Subproceso de tratamiento de riesgos .....	78
Figura 23: Subproceso de monitoreo de riesgos .....	82
Figura 24: Subproceso de comunicación y consulta .....	85
Figura 25: Proceso de Gestión de Resultados .....	92

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las instituciones del sector estatal desde la óptica de la nueva Gerencia Pública, se caracterizan por la manera en que agregan valor público, entendiendo como tal, al conjunto de procesos institucionales encaminados a brindar a los usuarios (clientes) una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos misionales, complementados por un servicio de calidad, en que se satisfagan sus necesidades y expectativas en el menor tiempo posible y al menor costo. De un análisis más detallado del marco legal vigente en el Ecuador, se determina que las instituciones públicas para proveer servicios de calidad, deben identificar y tener perfectamente claras las necesidades y proyección de la comunidad, para lo cual implementarán procesos de modernización y optimización de sus recursos, de manera que puedan brindar bienes y servicios con Valor Público, específicamente estos conceptos tienen su aplicación en el ámbito de competencia del Comando de Inteligencia Militar Conjunto (COIMC). En la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis: “Si se emplean las herramientas de la Gestión Pública (GPR y NCI), en especial la de Gestión de Riesgos se generará una contribución significativa para elevar los niveles de desempeño del COIMC”, para el efecto, se diseñó un proceso que guíe la investigación, y que en cada uno de los capítulos de la Tesis fueron probándose y validándose para asegurar su efectividad. Una vez cumplidas los objetivos y metas planteados, nos encontramos en condición de asegurar que dicho diseño es pertinente, pues se logrará caracterizar la línea base, y se podrán implantar acciones de progreso.

### **PALABRAS CLAVES**

**SEGURIDAD,**

**RIESGO,**

**GESTIÓN DE RIEGOS,**

**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO,**

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGO.**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The institutions of the state sector are characterized by the public sector perception of the value added by the set of institutional processes utilized to provide goods and services to users (customers). These goods and services need to be provided with reasonable assurances of compliance with mission objectives, a high level of quality service that meet the needs and expectations of the public in the shortest possible time at the least cost. In a more detailed legal framework, specific to Ecuador, it is imperative that public institutions have a clear, concise and thorough understanding of the needs and expectations of the community. This will provide for proper implementation, modernization and optimization of the goods, services and resources of these institutions, maximizing the value perceived by the public. These concepts specifically have application in the purview of the Joint Military Intelligence Command. This paper presents research based on the hypothesis “If the tools of Public Management, (RBM and NCI) in particular, are used the risk management will generate a significant contribution to raising standards of performance (of) COIMC”. A process to guide the research was designed and each chapter presents results proving and validating the process, ensuring (demonstrating) the effectiveness of the design, Upon fulfillment of the goals and objectives, we are in a position to ensure that the design is suitable, as it will be possible to characterize a baseline, and implement actions progress (action items).

### **KEYWORDS:**

**SECURITY,**

**RISK,**

**RISK MANAGEMENT,**

**RISK IDENTIFICATION,**

**RISK MANAGEMENT.**

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones del sector público desde la óptica de la nueva Gerencia Pública, se caracterizan por la manera en que agregan valor público, entendiendo como tal, al conjunto de procesos institucionales encaminados a brindar a los usuarios (clientes) una seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos misionales, complementados por un servicio de calidad, expresado por la medida en que se satisfagan sus necesidades y expectativas en el menor tiempo posible y al menor costo.

En el presente proyecto, se pretende investigar la manera como el Comando de Inteligencia Militar Conjunto (COIMC) puede cumplir con los requisitos legales vigentes y generar Valor Público desde el punto de vista de la Gestión del Riesgo Estratégico y Operativo (GREO).

El proyecto Gobierno por Resultados (GPR) en el Ecuador, tiene su cimiento en la Constitución es así que en el artículo 227, determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; así mismo, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece que la gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Buen Gobierno Democrático, esto es, cuando se constituya en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y una gestión pública para resultados.

Para impulsar el cumplimiento de los principios se encarga a la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la misma que realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que se encuentran en ejecución en el sector público. Además, el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión de los mismos, como también, el impulso de los procesos de transparencia y mejora de la gestión institucional, procesos e innovación del Estado, emitiendo lineamientos generales de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados para todas las instituciones de la Administración Pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva con el fin de que la gestión de la Administración Pública se oriente a la consecución de resultados e impactos en beneficio de la sociedad.

# CAPÍTULO I

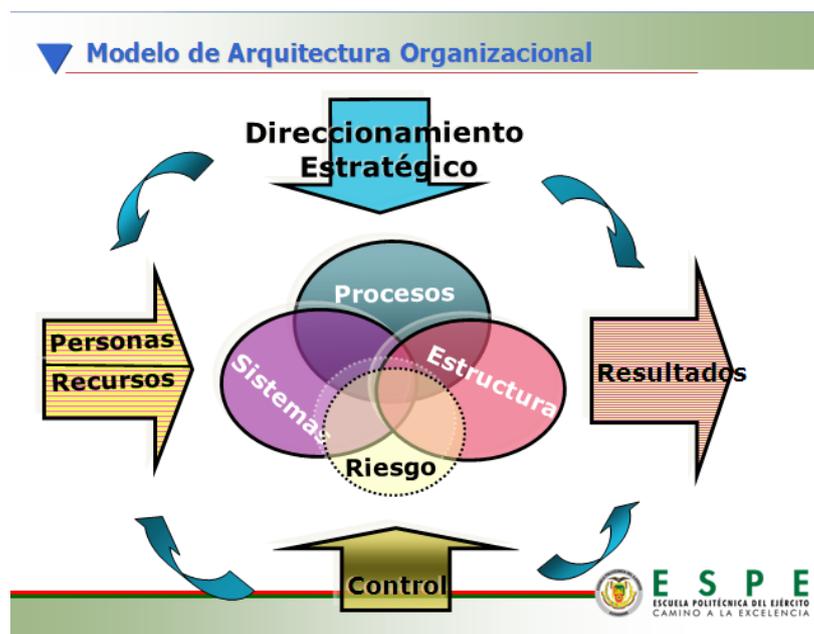
## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

De un análisis más detallado del marco legal vigente en el Ecuador, se determina que las instituciones públicas para proveer servicios de calidad, deben identificar y tener perfectamente claras las necesidades y expectativas de sus usuarios, beneficiarios, clientes o comunidad, para lo cual, han de emprender procesos de modernización y optimización de sus recursos, de manera que puedan brindar bienes y servicios (en condiciones controladas) con Valor Público para sus grupos de interés.

Dicha modernización parte de la conceptualización de un nuevo modelo de arquitectura organizacional, en la cual se retoman los conceptos de planificación y control de gestión, acorde con los criterios de alineamiento y despliegue empleados en la técnica del BSC, los mismos que permitan apalancar los objetivos, políticas y estrategias del Estado recogidas en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).

En dicho modelo, los “Resultados” definidos en el Gobierno por Resultados (GPR), solamente pueden ser alcanzados en la medida en que el Direccionamiento Estratégico, la Gestión de los Recursos, el Talento Humano y la práctica del Control de Gestión, actúen sinérgicamente y sean administrados como procesos, que definen la estructura organizacional y en el que los riesgos son administrados para proveer la seguridad razonable del buen uso de los recursos y la consecución de los objetivos institucionales.



Por su parte, el Gobierno por Resultados es la alineación y uso de la Planificación Estratégica y operativa, junto con una presupuestación por resultados para obtener una gestión estratégica gubernamental.

Dicho modelo, permite definir los planes estratégicos con el PNBV y su correspondiente alineamiento y despliegue operativo en programas y proyectos que contribuyen a la generación de resultados de impacto estratégico. Implica la planificación e implantación de la ejecución del presupuesto y el monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados para determinar y corregir las brechas de desempeño identificadas.

La Contraloría General del Estado (CGE), es el ente superior de control del sector público, encargado de velar por la correcta utilización de los recursos públicos, expidió con Acuerdo 039-CG la “Norma de Control Interno” NCI, para las entidades, organismos del sector público, la misma que fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 87 del 14 de diciembre de 2009.



**Figura 2**

En dicha norma de control interno (NCI), se determina que el desarrollo de las instituciones públicas y el buen gobierno, que implica la existencia de políticas, estrategias y controles orientados a la consecución de los objetivos y a garantizar que las empresas e instituciones públicas utilizan sus recursos de manera eficaz, además de asegurar la existencia de un sistema para el control y gestión de los recursos centrado en los riesgos.

Los componentes del Modelo de Control Interno establecidos por la Contraloría General del Estado son los siguientes: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación monitoreo.

En este modelo denominado COSO, la evaluación del riesgo se convierte en un aspecto esencial, el mismo que consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar a la consecución de los objetivos para determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados, por lo tanto, se necesitan mecanismos para identificarlos y hacerles frente, ante las modificaciones incesantes del entorno.

En definitiva, los marcos legales antes referidos, son los insumos para construir un MODELO dinámico de Gestión Pública o Ciclo Virtuoso de Mejoramiento (CVM), que implica la mejora continua en la definición de objetivos y en la gestión de riesgos y los mecanismos de control, de cuya conceptualización e implementación dependerá el cumplimiento de los objetivos (estratégicos, operativos y tácticos) de la institución.



**Figura 3**

Durante el año 2012, se realizaron gestiones entre el Ministerio de Defensa y la Secretaria de Información Pública, para iniciar el proceso de implementación del GPR en Fuerzas Armadas. Lastimosamente, la coyuntura política y las restricciones de acceso a información militar con fines de uso público, NO permitieron que dicha iniciativa se materialice.

Por otra parte, de las auditorías de Gestión practicadas por la CGE, en repetidas ocasiones han recomendado que las instituciones militares deben aplicar de forma inmediata las Normas de Control Interno.

A pesar que han transcurrido cuatro años desde que se emitió el Decreto Ejecutivo No. 555, en el que se dispone la aplicación obligatoria en el sector público del Sistema de Gobierno por Resultados y de la misma manera han transcurrido más de dos años desde que la Contraloría General del Estado CGE, actualizó la Norma de Control Interno, que es de observancia obligatoria para todas las entidades del sector público ecuatoriano, de cuya aplicación, las Auditorías Gubernamentales pueden determinar por su inobservancia responsabilidades pecuniarias, civiles y penales. Se determina que hasta la presente fecha el COIMC no ha cumplido con el marco legal vigente.

## **Formulación del Problema**

¿De qué manera las herramientas de Gestión Pública (GPR y NCI) en especial las de Gestión de Riesgos contribuyen a elevar los niveles de desempeño del COIMC?

## **Objetivos de la investigación**

Del análisis antes realizado, se podría colegir que con la sola aplicación de la ley y norma, sería suficiente para cumplir con los requisitos legales vigentes, pero es necesario aclarar que las peculiaridades de las Unidades Operativas de las Fuerzas Armadas y en especial del COIMC, no responden a patrones de procesos estandarizados para el sector público, así como, el régimen civil es aplicable al personal de servidores públicos, pero tiene peculiaridades con relación al personal militar que se emplea en Operaciones Militares de Inteligencia y Contrainteligencia; en tal sentido se plantean los siguientes objetivos de la investigación:

### **Objetivo General:**

Determinar las condiciones organizacionales y estructurales que se deberían cumplir en el COIMC para implantar las herramientas de Gestión Pública.

### **Objetivos Específicos:**

- Establecer los requisitos del GPR y las NCI desde la óptica de la Gestión de Riesgos.
- Identificar los procesos del COIMC que deben ser rediseñados para incorporar los requisitos del GPR y NCI,
- Determinar los perfiles por competencias del personal responsable de implementar la Gestión del Riesgo desde la óptica del GPR y NCI.

## **Justificación**

El desarrollo de la investigación es fundamental en la medida en que puede generar beneficios de origen local para el COIMC e institucional para las FF.AA. ya que permite:

- Definir un proceso metodológico para su implementación en otras Unidades Militares y Comandos.
- Disponer de un Cuerpo Doctrinario que acorde con la doctrina militar, integre los requisitos de los modelos al quehacer diario de las Unidades.
- Integrar diferentes disciplinas, y las buenas prácticas administrativas en los procesos y procedimientos institucionales.
- Incorporar a la Gestión Estratégica Institucional de responsabilidad del Estado Mayor del COIMC, el tratamiento del Riesgo Estratégico; y, responsabilizar a los Comandantes de Grupos la Gestión del Riesgo Operacional.
- Fortalecer la Cultura de medición del desempeño y la consecución de resultados, sustentados en datos y hechos tratados estadísticamente.
- Incorporar en el Proceso Militar en la Toma de Decisiones PMTD (ejecutada por el Comandante del COIMC y los Comandantes de las Unidades subordinadas), los resultados provenientes de la Gestión del Riesgo.

## **Factibilidad /Viabilidad**

Por los alcances del estudio y la trascendencia de los temas en especial por su aplicación en FF.AA., la investigación es viable desde los siguientes puntos de vista:

- **Técnicamente:** En la medida que se dispone de las fuentes de información idóneas dentro de la ESPE, y se cuenta con asesores institucionales quienes han participado en procesos de implementación del GPR, tienen experiencia de trabajo en la CGE, y han participado en procesos de Gestión Estratégica en las FF.AA.
- **Económicamente:** En la medida que los recursos necesarios para la investigación no son onerosos, ya que se requieren pequeñas inversiones que serán solventadas por los investigadores.
- **Institucionalmente:** Ya que en el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional del COIMC, el proyecto aportará a una mejor definición del norte estratégico y el alineamiento de los procesos misionales con la estructura organizacional requerida y la conformación de una cartera de proyectos que den viabilidad al PEI-COIMC.
- **Organizacional:** Ya que al existir un enfoque integral de la Gestión del Riesgo, incorporará dentro de su análisis tanto los aspectos de nuevas amenazas, factores políticos, económicos, así como los aspectos e impactos ambientales generados de las actividades productivas y operativas militares, los aspectos relativos a la seguridad laboral y salud ocupacional, entre otros, lo que le imprime trascendencia e integralidad a la temática investigada.

## **METODOLOGÍA**

### **Paradigma de Investigación**

El nivel de la investigación es exploratorio - descriptivo cualitativa, debido a que el resultado final de la intervención se traduce en una medida de la percepción de los riesgos expresada por todos los funcionarios del COIMC.

### **Tipo de Investigación**

Por el tipo de actividad a desarrollar, la investigación es aplicada, el desarrollo es enteramente de campo y está orientada a la toma de decisiones.

Es descriptiva porque se investigan técnicas y buenas prácticas administrativas que conjuntamente con el análisis de los procesos y actividades organizacionales, nos permitirá identificar áreas de mejora que recojan e incorporen los requisitos normativos definidos en el GPR y las NCI.

Es exploratoria, ya que al no existir un modelo de implementación del Sistema de Gestión por resultados GPR en instituciones militares, se tendrán que adaptar y explorar posibles soluciones hasta definir aquella que mejor se adapte a las particularidades del COIMC.

### **Población y Muestra**

La población de estudio está compuesta por las unidades orgánicas responsables del macro proceso de Gestión de Riesgos del COIMC, materializada por el Departamento de Planificación del Comando y las unidades de planificación de los Grupos de Inteligencia.

Por tratarse de una población relativamente pequeña, se aplicará un muestreo del 100%.

## **Diseño de técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas a emplear en la investigación son: la revisión documental, el cuestionario, la entrevista y la encuesta. A continuación se explica su empleo y propósito en la investigación.

- La revisión documental permitirá identificar los objetivos institucionales y operacionales, los riesgos inherentes asociados a su cumplimiento, así como la focalización en los aspectos críticos.
- Los cuestionarios se aplicarán a todo el personal militar del COIMC, con especial atención a los miembros del Estado Mayor y los responsables del proceso de planificación institucional.
- Las entrevistas se realizarán al Comandante del COIMC, Jefe de Estado Mayor, Jefe de Desarrollo Organizacional, Coordinador Administrativo Financiero, Asesor Legal y Comandantes de los Grupos.

Los instrumentos seleccionados son:

- Listas de chequeo e instrumentos de evaluación.
- Matrices y las siete herramientas de la calidad.

Las fuentes de información para Caracterizar la Gestión de Riesgos del COIMC son:

- Plan Estratégico Institucional PEI-COIMC.
- Leyes, reglamentos, disposiciones.
- Manuales de: Procesos, procedimientos y registros.
- Literatura publicada sobre el tema.
- Opiniones de especialista y expertos.

## **Guía de trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizará de acuerdo a las disposiciones del Comandante del COIMC.

## **Técnicas de análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos e información, se emplearán técnicas lógicas y estadísticas según corresponda.

A continuación se expondrán los pasos metodológicos para el desarrollo del trabajo de investigación:

- Revisión de la Bibliográfica relativa al GOBIERNO POR RESULTADOS, Cuadro de Mando Integral BSC, Gestión de Riesgos, Normas Técnicas Ecuatorianas NTE ISO.
- Examinar el marco constitucional, regulatorio, legal y normativo que son de aplicación obligatoria para las FF.AA. y de aplicación especial para el COIMC.
- Examinar el Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Operacional del COIMC, actualizarlo a los requerimientos del GPR,
- Caracterizar el proceso de Gestión de Riesgos, según lo establecido por la NCI y las mejores prácticas como el Modelo COSO y Modelo COCO.
- Levantamiento de la información relativa a indicadores de resultado, metas y criterios de semaforización.
- Contrastación de la Hipótesis.

- Ingreso en una herramienta informática temporal del diseño del GPR del COIMC y de los procesos de Control Interno según la NCI.
- Simulación de ingreso de datos e identificación de mejoras y ajustes al sistema desarrollado.
- Generación de Conclusiones y Recomendaciones.
- Sugerencia de líneas de investigación alternativas, para proporcionar una continuidad de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **Antecedentes del problema**

En los actuales momentos, las FF.AA. se encuentran en un proceso de reestructuración, el COIMC como unidad operativa se encuentra inmersa en este cambio, las nuevas misiones de FF.AA, y la integración de áreas afines al COIMC, generan y evidencian deficiencias que originan riesgos tanto en la administración como en la operación del Sistema de Inteligencia Militar.

La inexistencia de un marco legal para la Inteligencia en todos sus ámbitos, así como de una doctrina de Inteligencia Militar Conjunta, generan situaciones de riesgo tanto para el personal como para las instalaciones.

Ante lo mencionado anteriormente el COIMC, ha modificado su Estructura, su Mapa de Procesos, ha generado una Planificación Estratégica donde sus Objetivos, Estrategias y Tableros de Control, permitan la toma de decisiones.

En este proceso de cambio es necesario analizar los riesgos implícitos en cada una de estas modificaciones para determinar el costo -beneficio de las acciones tomadas para mejorar en forma continua la gestión del COIMC.

#### **Fundamentos Teóricos + posicionamiento personal**

Como ya manifestamos anteriormente, la nueva óptica de la Gerencia Pública, se caracterizan por la manera en que agregan valor público, entendido como tal, al conjunto de procesos institucionales encaminados a brindar a los usuarios clientes una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos misionales, complementados por un servicio de calidad, expresado por la medida en que se satisfagan sus necesidades y expectativas de los ciudadanos (usuarios, beneficiarios), en el menor tiempo posible y al menor costo.

Para la agregación de dicho valor, es indispensable que las instituciones organicen su modelo de gestión incorporando las mejores prácticas administrativas que incluyen:

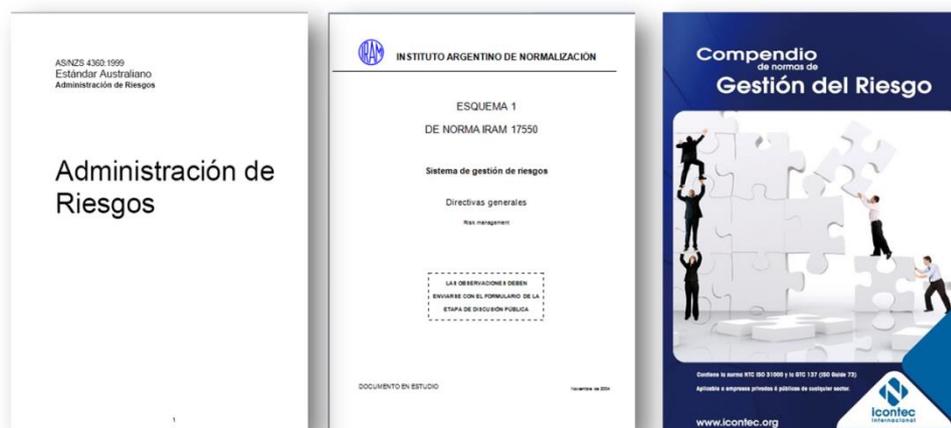
Direccionamiento Estratégico, la Gestión por Procesos, Gestión de Riesgos, Estructura Organizacional por procesos, Gestión del Talento Humano, Gestión de Proyectos, Gestión por Resultados, Control de Gestión, Gestión de la Información y Comunicación. En la figura 4 se muestran dichos componentes y las relaciones sinérgicas que deben darse para asegurar el cumplimiento de los resultados relacionados con la contribución al desarrollo: económico, social, humano y territorial.



**Figura 4: Modelo Organizacional**

### **Marco Conceptual (definiciones conceptuales)**

Para los propósitos de la presente investigación, se emplearán los términos técnicos definidos en las Normas Internacionales diseñadas para el efecto, como son: La Norma Australiana AS/NZS 4360:1999 de “Administración de Riesgos”, la Norma Argentina IRAM 17550 (2004), y la Norma NTC ISO 31000 y la GTC 137 (ISO Guide 73), y la Guía para la Administración del Riesgo, Departamento Administrativo de la Función Pública (2011)



**Figura 5: Modelo de Normas de Gestión de Riesgos**

- **Aceptar el Riesgo:** decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.
- **Control correctivo:** conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- **Control preventivo:** conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
- **Administración de Riesgos:** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.
- **Análisis de Riesgo:** Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para

determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

- **Autoevaluación del Control:** Elemento de Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.
- **Compartir el Riesgo:** Se asocia con la forma de protección para disminuir las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo, es posible realizarlo mediante contratos, seguros, cláusulas contractuales u otros medios que puedan aplicarse.
- **Consecuencia:** el resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia, frente a la consecución de los objetivos de la entidad o el proceso.
- **Evaluación del Riesgo:** proceso utilizado para determinar las prioridades de la Administración del Riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.
- **Evento:** incidente o situación, que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.
- **Frecuencia:** medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.
- **Identificación del Riesgo:** Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. Se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a cabo.
- **Monitorear:** comprobar, supervisar, observar, o registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar posibles cambios.

- **Pérdida:** consecuencia negativa que trae consigo un evento.
- **Probabilidad:** grado en el cual es probable que ocurra un evento, que se debe medir a través de la relación entre los hechos ocurridos realmente y la cantidad de eventos que pudieron ocurrir.
- **Proceso de Administración de Riesgo:** aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las diferentes etapas de la Administración del Riesgo.
- **Reducción del Riesgo:** aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento.
- **Riesgo:** Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.
- **Riesgo Inherente:** Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- **Riesgo Residual:** nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.
- **Sistema de Administración de Riesgo:** conjunto de elementos del direccionamiento estratégico de una entidad concerniente a la Administración del Riesgo.

## Marco Legal

El marco legal vigente que sustenta las políticas públicas relacionadas con la Gestión de Riesgos en el Ecuador son las siguientes:

- La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principio de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

- En la "X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reformas del Estado" celebrada en San Salvador, El Salvador del 26 al 27 de junio de 2008, el Ecuador aprobó la "**Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**", cuyo propósito fundamental es la vinculación de la calidad en la gestión pública, en la cual se sostiene que la gestión pública debe estar orientada a la satisfacción del ciudadano y que la gestión pública tiene que perseguir resultados.
- La Ley Orgánica del Servicio Público dispone en el tercer inciso del Art. 51, que la Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP, tiene entre sus responsabilidades el establecimiento de "políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública central, institucional y dependiente".
- El Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, en el Art 115, establece que la SNAP tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública central e institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Decreto Ejecutivo No. 555 publicado en el Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010, dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados (GPR) en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la SNAP.

En la Disposición General Segunda del Decreto No. 555, se establece que la SNAP determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el

Proyecto Gobierno por Resultados (GPR), los cuales serán de obligatorio cumplimiento.

- Decreto Ejecutivo No. 726 publicado en el Registro Oficial No. 433 de 25 de abril de 2011, establece que la SNAP. realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que se encuentran en ejecución. Además, el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión de los mismos, como también el impulso de los procesos de transparencia y mejoramiento de la gestión institucional, procesos e innovación del Estado.
- Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramientas del Gobierno por Resultados, elaborada por la SNAP, de 20 de diciembre de 2011.
- Norma de Control Interno (NCI) emitida por la Contraloría General del Estado (CGE), mediante ACUERDO 039-CG de 16 de noviembre de 2009, publicado en el Registro Oficial No. 87 del 14 de diciembre de 2009, cuyo objetivo principal es: "propiciar el mejoramiento de los sistemas de control interno y la administración pública en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales".

En el capítulo uno de la NCI, identificada con código "100 NORMAS GENERALES", se establece que "Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información, comunicación y el seguimiento".

En el capítulo tres de la NCI, identifica con código "300 Evaluación del Riesgo", los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

## **Elaboración de Hipótesis o interrogantes**

La hipótesis que ha servido de base al desarrollo de esta investigación es:

Si se emplean las herramientas de la Gestión Pública (GPR y NCI) en especial la de Gestión de Riesgos, se generará una contribución significativa para elevar los niveles de desempeño del COIMC.

Esto permitirá que se minimice la duda razonable relacionada con el cumplimiento de los objetivos misionales. Para lo cual, es indispensable disponer de una base doctrinaria sólida, de una implementación rigurosa y de un seguimiento y control permanente, adaptados a las características y especificidades propias de la institución militar en general y de la Inteligencia Militar en particular.

## **Identificación de las variables**

En el diseño de la investigación se han identificado las siguientes variables independientes y variables dependientes e indicadores, integrados en la siguiente Matriz de Operacionalización.

**Cuadro 1: Matriz de Operacionalización**

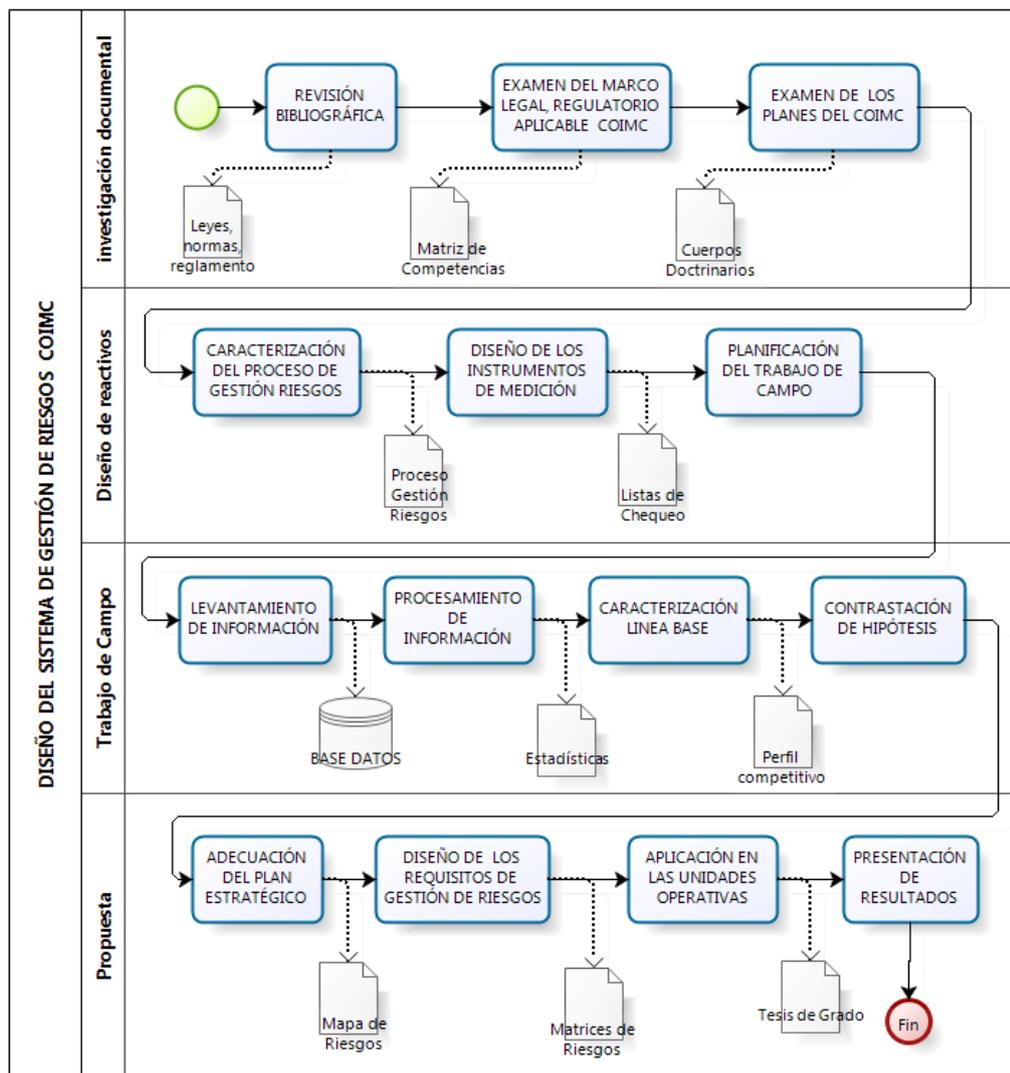
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
¿De qué manera la adecuación de las herramientas de Gestión Pública (GpR y NCI) en especial la de Gestión de Riesgos contribuye significativamente a elevar los	Determinar la manera de adecuar las herramientas de la Gestión Pública (GpR y NCI) en especial la de Gestión de Riesgos para contribuir significativamente a elevar los niveles de	Si se emplean las herramientas de la Gestión Pública (GpR y NCI) en especial la de Gestión de Riesgos se generará una contribución significativa para elevar los niveles de desempeño	<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	
			X1: Identificación de Requisitos	Listas de Chequeo
			X2: Base doctrinaria	Cuerpo Doctrinario
			X3: Cultura Organizacional	Comprometimiento
			X4: Procesos	Manual de procesos
			X5: Estructura Organizacional	Orgánico Estructura I
			X6: Indicadores	Cuadro de Control
X7: Implementación	Información			

niveles de desempeño del COIMC?	desempeño del COIMC.	del COIMC.	X8: Seguimiento y Control	Registros
			<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>	
			Y1: Objetivos Estratégico	Cumplimiento
			Y2: Metas	Cumplimiento
			Y3: Presupuestos	Ejecución
			Y4: Productos	Calidad
			Y5: Resultados	Valor Público
			Y6: Impacto	Valor Social

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para propósitos del presente trabajo de investigación, se van a ejecutar las siguientes actividades descritas en el siguiente proceso:



**Figura 6: Proceso de la Investigación**

## Características de la investigación

En función de lo establecido en el marco legal y con el propósito de operacionalizar las normas técnicas en aspectos operativos, a continuación se representan los componentes a ser investigados, los mismos que corresponden a los cuatro momentos del análisis de la Gestión:

- Gestión Estratégica,
- Gestión por Procesos,
- Gestión de Riesgos, y
- Control de Gestión.

Cada una de las cuales va a ser investigado de forma detallada, para definir la línea base en la que se encuentra el COIMC, y en función de dichos resultados realizar el diseño de la propuesta.

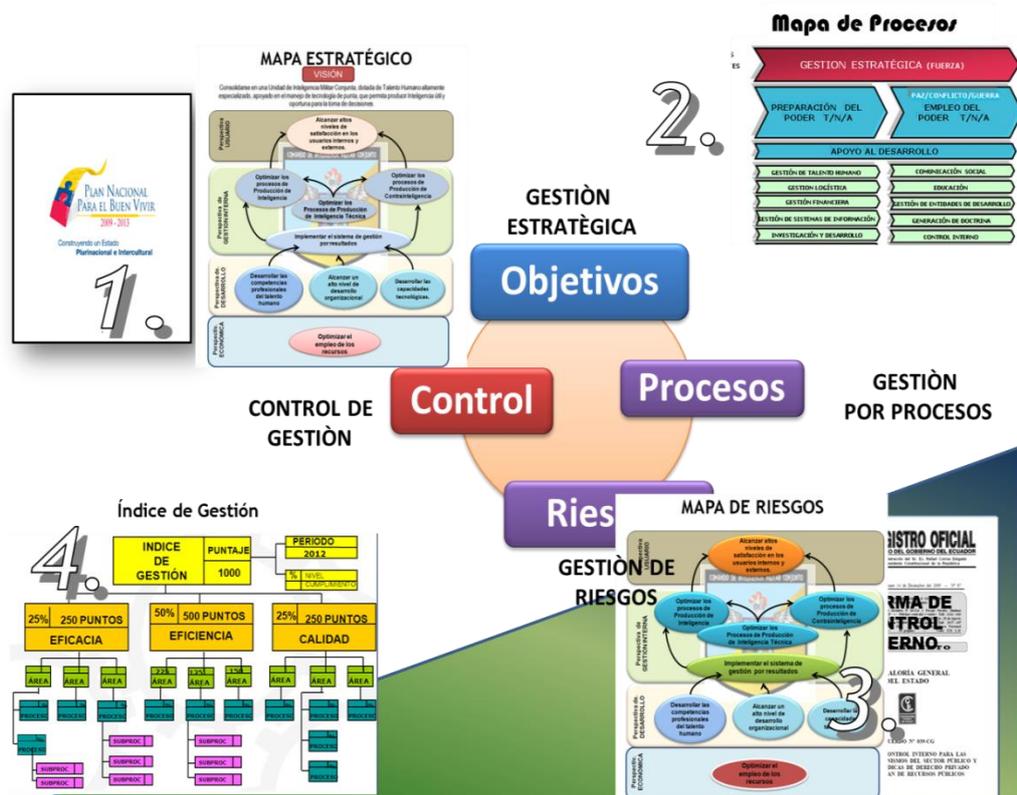


Figura 7: Modelo de Gestión

La investigación: exploratoria, descriptiva, cualitativa; que se desea realizar, requiere que para cada uno de los componentes antes indicados, se diseñen

instrumentos para la captura de datos en campo, y que de forma simple permitan identificar las características institucionales del COIMC que facilite la toma de decisiones.

La población de estudio está compuesta por las unidades orgánicas responsables del macro proceso de Gestión de Riesgos del COIMC, materializada por el Departamento de Planificación del Comando; y, las unidades de planificación de los Grupos de Inteligencia.

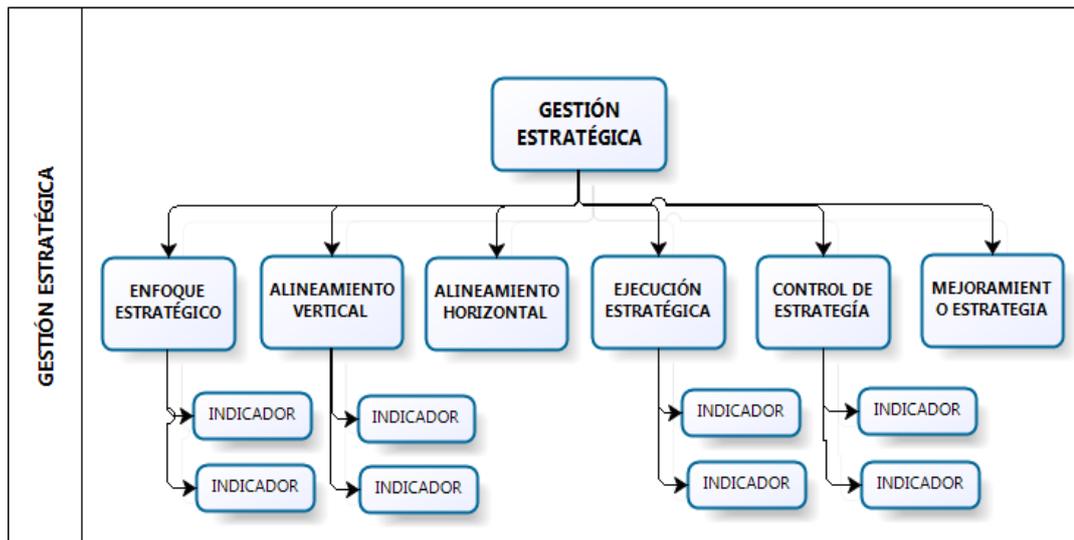
Por tratarse de una población relativamente pequeña, se aplicará un muestreo del 100%.

### **Diseño de los instrumentos de recolección de información**

Tomando en cuenta que cada uno de los cuatro componentes antes identificados, se ha traducido a modo de preguntas cada uno los elementos constitutivos del componente, de manera de generar una lista de chequeo, que una vez aplicada en el campo, nos va a permitir contar con la caracterización correspondiente para realizar el análisis institucional.

### **Modelo de Gestión Estratégica**

Este modelo busca esencialmente determinar si al interior del COIMC se cumplen los procesos de planificación estratégica, no solo definidos desde la óptica de la disponibilidad del Plan Estratégico, sino también desde el punto de vista de la manera como se despliegue horizontal y verticalmente el plan en los niveles operativos, así como la manera como se implementa, controla y mejora el Plan Estratégico.



**Figura 8: Modelo de Gestión Estratégica**

Especial interés se da al empleo del Cuadro de Mando Integral BSC (por sus siglas en inglés) como herramienta estandarizada del sistema de GPR.

La Lista de Chequeo que contiene cada uno de los ítems a ser evaluados es la siguiente:

**Cuadro 2: Lista de Chequeo de Gestión Estratégica**

<b>1. Gestión Estratégica</b>			<i>1 No se cumple. 3 Se cumple parcialmente 5 Se cumple totalmente</i>				
			<i>Nivel de Madurez</i>				
			1	2	3	4	5
1.1	Enfoque Estratégico	Se realiza un análisis prospectivos para definir los escenarios institucionales					
		Se ejecutan actividades participativas para definir: Misión , Visión y Objetivos del Sistema de Talento Humano del COIMC?					
		Se socializa y difunde el Plan Estratégico de COIMC en todos los estamentos?					
1.2	Alineamiento Vertical	Se despliega el Mapa Estratégico y el Tablero de Control Institucional del COIMC en las dependencias internas?					
		Se despliega el Mapa Estratégico y el Tablero de Control Institucional del COIMC en los Grupos y destacamentos?					
		Se alinean los procesos con los Planes institucionales?					
		Se alinean los Planes departamentales con los institucionales?					
		Se alinean los Planes personales con los institucionales?					
		Los Programas y proyectos están alineados con los objetivos institucionales?					
1.3	Alineamiento Horizontal	Se alinean las capacidades operativas y administrativas con los objetivos institucionales del COIMC?					
		Los objetivos de los procesos están alineados con los objetivos Institucionales?					
		La estructura organizacional del COIMC se alinea con los procesos					
		Los perfiles por competencias están alineados a los procesos institucionales?					
1.4	Ejecución Estratégica	Se ha capacitado al personal en la gestión administrativa y logística de los programas y proyectos?					
		Se evalúan los avances de la ejecución presupuestaria de gasto permanente e inversión periódicamente?					
		Los resultados de los proyectos, contribuyen a la consecución de los objetivos institucionales?					
		Se realizan los cierres de los proyectos dentro de las condiciones y plazos establecidos?					
1.5	Control de la Estrategia	Se verifica si los objetivos institucionales provienen de situaciones reales y técnicamente bien diseñados?					
		Se evalúa el correcto dimensionamiento del objetivo y su alcance					
		Se determina si los objetivos son alcanzables y mediables?					
		Se verifica si el análisis prospectivo es pertinente y representa escenarios viables, institucionalmente alcanzables?					
1.6	Mejoramiento de la estrategia	Se actualizan los escenarios como consecuencia de la presencia de nuevos factores internos o externos que afectan la institución?					
		Se actualizan los Planes, programas y proyectos en función de las los nuevos escenarios y misiones?					
		Se toman acciones correctivas y preventivas para acceder a inteligencia competitiva que permita actualizar el PDI-COIMC?					

## Modelo de Gestión por procesos

**Cuadro 3: Modelo de gestión por procesos**

<b>2. Gestión por procesos</b>			<b>Nivel de Madurez</b>				
			1	2	3	4	5
2.1	Requerimientos de los usuarios, ciudadanos, beneficiarios	Se han identificado las necesidades y expectativas de los beneficiarios, ciudadanos, usuarios					
		Se tienen definidos los niveles de calidad ofrecida al ciudadano cliente?.					
		Se mide el grado de satisfacción del cliente interno y/o externo?					
2.2	Alineamiento de los procesos	Están Alineados los procesos con los objetivos institucionales?					
		Se ha definido el Modelo de Arquitectura por Procesos?					
		Se ha construido el Estatuto Orgánico por Procesos?					
2.3	Documentación de los procesos	Se ha construido el catálogo de procesos de cada dependencia?					
		Se han caracterizados los procesos según los formatos SNAP?					
		Se encuentran caracterizado los servicios institucionales?					
		Se encuentran definidos los formatos y registros?					
2.4	Implementación de los Procesos	Se ha capacitado a todo el personal en la aplicación de los procesos?					
		Se han designado a los responsables de los procesos?.					
		Se asiste técnicamente al personal para la aplicación de los procesos?					
		Se generan los registros que demuestran el funcionamiento de los procesos?					
2.5	Medición de los procesos	Se planifican las auditorias internas y externas a los servicios prestados y productos generados?					
		Se recogen permanentemente los datos relacionados con el funcionamiento de los procesos?					
		Se procesa estadísticamente la información de los procesos?					
		Se conoce la Capacidad de cada proceso?					
		Se mide el desempeño de cada proceso institucional?					
2.6	Mejoramiento de los procesos	Se practican las Auditorias a los procesos institucionales?					
		Se realizan las Revisiones de la Dirección con fines de mejoramiento continuo?					
		Se realizar reuniones permanente para evaluar el nivel de desempeño de los procesos?					
		Se adoptan medidas correctivas y preventivas que aseguran el funcionamiento de los procesos					



## Modelo de Control de Gestión

**Cuadro 5: Modelo de control de gestión**

<b>4. Control de Gestión</b>			<i>Nivel de Madurez</i>				
			1	2	3	4	5
4.1	Planificación de actividades de Control	Se conoce el grado de desarrollo de la Cultura organizacional de Control de Gestión en el COIMC?					
		Se encuentran disponibles los Planes de Auditorías Internas y Externas?					
		Se planifican las Revisiones por la Dirección de los Sistemas de Gestión?					
		Se mide el grado de satisfacción del cliente interno y/o externo?					
		Se encuentran disponibles los Cuerpos Doctrinarios sobre el Control de Gestión?					
		Se realiza el seguimiento al cumplimiento de las actividades del Plan para el Control de Gestión?					
4.2	Ejecución de las acciones de Control	Se da cumplimiento a las revisiones de las actividades de las áreas de Planificación del COIMC?					
		Se verifican y/o contrastan los datos sobre las acciones de Control?					
		Se verifica la calidad de los productos/ servicios entregados?					
		Se conoce el grado de comprometimiento del personal con sus funciones?					
		Se conoce el nivel de comprometimiento del personal con los objetivos del COIMC?					
2.5	Evaluación	Se realiza la Evaluación a la Ejecución de la Estrategia?					
		Se realiza la Evaluación a la Ejecución del Procesos?					
		Se realiza la Evaluación a la Ejecución de los Proyectos?					
		Se realiza la Evaluación a la Ejecución del Presupuesto?					
		Se realiza el seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de Auditoría?					
2.6	Acciones de Mejora	Se ejecutan acciones para corregir los hallazgos de la evaluación?					
		Se cumple el Plan de capacitación y Motivación al personal?					
		Se cumplen las acciones preventivas para el tratamiento de los riesgos?					
		Se cumplen las acciones de mejoramiento continuo?					

## Modelo de Gestión por Resultados

**Cuadro 6: Modelo de gestión por resultados**

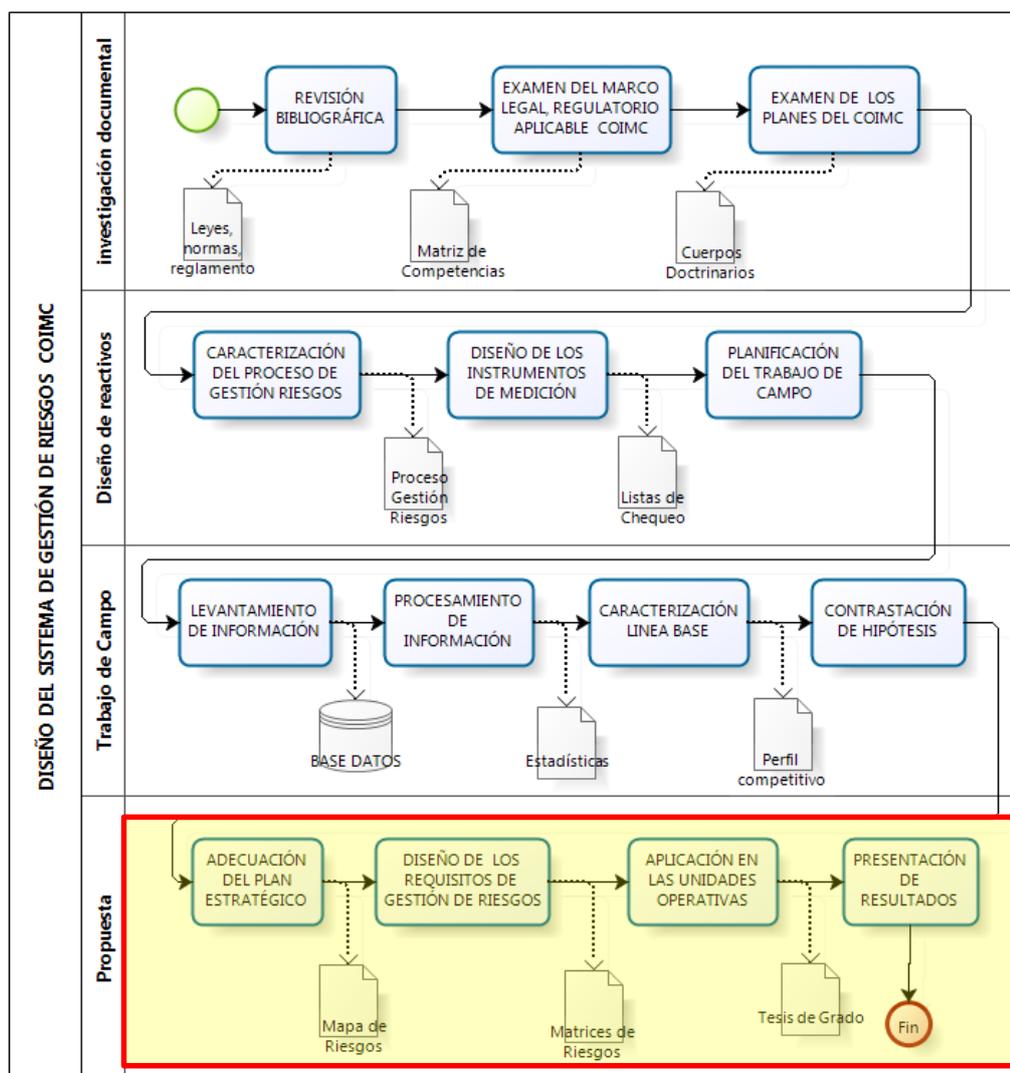
<b>5. Gestión por Resultados</b>			<i>1 No se cumple. 3 Se cumple parcialmente 5 Se cumple totalmente</i>		<b>Nivel de Madurez</b>				
					1	2	3	4	5
5.1	Planificación por resultados	Se conoce el nivel de Alineamiento del Plan del COIMC con el PNBV?							
		Existe un enfoque permanente hacia los resultados en todas las etapas del proceso de desarrollo?							
		Se conoce el nivel de contribución de los Programas y Proyectos a la obtención de resultados Institucionales?							
5.2	Presupuesto por Resultados	Se conoce el nivel de Alineamiento del Presupuesto por Resultados con la planificación anual y plurianual?							
		Se evalúa la Calidad del Gasto?							
5.3	Inversión Pública	Se han simplificado los procesos de medición e información							
		Se conoce el grado de optimización de los recursos institucionales?							
5.4	Ejecución Presupuestaria	Los programas y proyectos se orientan a la gestión hacia la obtención de resultados?							
		Se transparente y rinde cuentas sobre los procesos de adquisiciones del sector público?							
		Se orientan los recursos a asegurar la calidad del gasto?							
		Se cuentan con instrumentos administrativos y operativos electrónicos, que permitan en tiempo real cumplir con las transacciones correspondientes?							
5.5	Monitoreo y Evaluación por Resultados	Se Verifica el grado de contribución de las inversiones a los resultados institucionales?							
		Se conoce el grado de contribución del COIMC al cumplimiento de los objetivos del PNBV vigente?							
		Se conoce el grado de contribución de los Programas y Proyectos con los resultados del PNBV?							
		En que grado se ha implementado la veeduría ciudadana y control social?							
5.6	Mejoramiento continua del COIMC	Se conoce el grado de mejora continua del COIMC?							
		Se conoce el nivel de Generación de Valor Público?							
		En que medida se utiliza la información de la evaluación sobre resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones.?							
		En que medida se usa institucional para la rendición de cuentas?							
		Se conoce el nivel de calidad en la provisión de los servicios públicos?							
		Se conoce el grado de mejora de la gestión de la institución del COIMC.?							

Para el procesamiento de los datos e información, se emplear técnicas lógicas y estadísticas según corresponda.

## CAPÍTULO IV

# ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a lo establecido en la metodología de trabajo, el presente capítulo tiene como propósito obtener los resultados provenientes del levantamiento de información, procesar dichos datos y establecer conclusiones necesarias para la elaboración del Plan de Acción a partir de los resultados del diagnóstico.



**Figura 9: Subproceso de análisis e interpretación de resultados**

La caracterización de la capacidad institucional para enfrentar de manera pertinente las misiones específicas del COIMC, se realiza en cuatro pasos:

- Levantamiento de la información
- Procesamiento de la información
- Caracterización de la Línea Base
- Contratación de Hipótesis.

### Levantamiento de la información

En esta etapa se recolectó la información necesaria para analizar cada uno de los requisitos mínimos del Modelo Integrado de Gestión. Para el efecto se emplearon las matrices de criterios e indicadores esenciales a ser evaluados.

Para asegurar la calidad de la información se aplicaron las listas de chequeo a la totalidad del universo de informantes

1. Gestión Estratégica		1 No se cumple 2 Se cumple parcialmente 3 Se cumple totalmente	Nivel de Medida				
			1	2	3	4	5
1.1	Enfoque Estratégico	Se realiza un análisis prospectivo para definir los escenarios institucionales. Se ejecutan actividades preventivas para definir Vision, Misión y Objetivos del Sistema de Gestión del COIMC. Se actualiza y difunde el Plan Estratégico de COIMC en todas las dependencias.					
1.2	Alineamiento Institucional	Se desarrolla el Mapa Estratégico y el Tablero de Control Institucional del COIMC en las dependencias. Se desarrolla el Mapa Estratégico y el Tablero de Control Institucional del COIMC en las dependencias. Se alinean los procesos con los Planes Institucionales. Se alinean los Planes departamentales con los institucionales. Se alinean los Programas y proyectos con los objetivos institucionales.					
1.3	Alineamiento Organizacional	Los objetivos de los proyectos están alineados con los objetivos institucionales. La estructura organizacional del COIMC se alinea con los procesos. Los niveles por competencias están alineados a los procesos institucionales. Se ha capacitado al personal en la gestión administrativa y logística de los programas y proyectos.					
1.4	Ejecución Estratégica	Se ejecuta los planes de la gestión prospectiva de largo plazo. Se revisan los avances de la gestión prospectiva de largo plazo. Se revisan los avances de la gestión prospectiva de largo plazo. Se revisan los avances de la gestión prospectiva de largo plazo.					
1.5	Control de la Estrategia	Se verifica el cumplimiento de los planes institucionales. Se verifica el cumplimiento de los planes institucionales. Se verifica el cumplimiento de los planes institucionales. Se verifica el cumplimiento de los planes institucionales.					
1.6	Mejoramiento de la Estrategia	Se actualizan los planes institucionales. Se actualizan los planes institucionales. Se actualizan los planes institucionales. Se actualizan los planes institucionales.					

2. Gestión por procesos		1 No se cumple 2 Se cumple parcialmente 3 Se cumple totalmente	Nivel de Medida				
			1	2	3	4	5
2.1	Requerimientos de los usuarios, ciudadanos, beneficiarios	Se han identificado los requerimientos y expectativas de los beneficiarios, ciudadanos, usuarios. Se han definido los niveles de calidad ofrecida al ciudadano/cliente/beneficiario. Se mide el grado de satisfacción del cliente interno y/o externo?					
2.2	Alineamiento de los procesos	Están Alineados los procesos con los objetivos institucionales? Se encuentran caracterizados los servicios institucionales? Se ha construido el Estado Orgánico por Procesos? Se ha construido el catálogo de procesos de cada dependencia?					
2.3	Documentación de los procesos	Se han caracterizado los procesos según los formatos SIAP? Se encuentran caracterizados los servicios institucionales? Se encuentran definidos los tiempos y registros?					
2.4	Implementación de los Procesos	Se ha capacitado a todo el personal en la aplicación de los procesos? Se han designado a los responsables de los procesos? Se asigna el personal para la aplicación de los procesos? Se gestionan los registros que demuestran el funcionamiento de los procesos?					
2.5	Medición de los procesos	Se miden los resultados de los procesos. Se miden los resultados de los procesos. Se miden los resultados de los procesos. Se miden los resultados de los procesos.					
2.6	Mejoramiento de los procesos	Se miden los resultados de los procesos. Se miden los resultados de los procesos. Se miden los resultados de los procesos. Se miden los resultados de los procesos.					

3. Gestión de Riesgos		1 No se cumple 2 Se cumple parcialmente 3 Se cumple totalmente	Nivel de Medida				
			1	2	3	4	5
3.1	Identificación de la Gestión de Riesgo	Se ha definido el Alcance del Sistema de Gestión de Riesgos? Se han definido y socializado las políticas SGR? Se han seleccionado y definido metodologías para la GRT? Se han identificado los activos y bienes y/o servicios expuestos a riesgos? Se identifican las amenazas y vulnerabilidades estratégicas y operativas? Se realiza el análisis y evaluación del riesgo?					
3.2	Ejecución de los Planes de Gestión de Riesgo	Se dispone de los Cuadros Normativos sobre la Gestión de Riesgos? Se seleccionan los controles y los métodos de seguimiento. Se ha definido el Plan de Tratamiento de Riesgos. Se ha implementado el Plan de Tratamiento de Riesgos. Se encuentra en operación el Sistema de Gestión de Riesgos?					
3.3	Seguimiento, Evaluación, control de riesgo	Se revisa permanentemente el Sistema de Gestión de Riesgos? Se mide la eficacia de los controles implementados? Se revisan los riesgos residuales? Se realizan los Auditorios Internos del Sistema de Gestión de Riesgos. Se registran las acciones y eventos de riesgos?					
3.4	Acciones de Mejora	Se implementan las mejoras y recomendaciones de la Auditoría? Se implementan las acciones correctivas y preventivas identificadas? Se comprueba la eficacia de las acciones adoptadas?					

4. Control de Gestión		1 No se cumple 2 Se cumple parcialmente 3 Se cumple totalmente	Nivel de Medida				
			1	2	3	4	5
4.1	Planificación de actividades de Control	Se conoce el grado de desarrollo de la Cultura organizacional de Control de Gestión en el COIMC? Se encuentran disponibles los Planes de Auditorías Internas y Externas? Se planifican las Revisiones por la Dirección de los Sistemas de Gestión? Se mide el grado de satisfacción de cliente interno y/o externo?					
4.2	Ejecución de las acciones de Control	Se encuentran disponibles los Cuadros Normativos sobre el Control de Gestión? Se da cumplimiento a las revisiones de las actividades de las áreas de Planificación del COIMC. Se verifican y comparan los datos sobre las acciones de Control? Se verifica la calidad de los productos/servicios entregados? Se conoce el nivel de compromiso del personal con sus funciones? Se conoce el nivel de cumplimiento del personal con los objetivos del COIMC? Se realiza la Evaluación a la Ejecución de la Estrategia? Se realiza la Evaluación a la Ejecución de los Procesos?					
4.3	Evaluación	Se realiza la Evaluación a la Ejecución de los Proyectos? Se realiza la Evaluación a la Ejecución del Presupuesto? Se realiza el seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de Auditorías? Se ejecutan acciones para corregir los hallazgos de la evaluación? Se cumple el Plan de capacitación y Motivación al personal? Se cumplen las acciones preventivas para el tratamiento de los riesgos? Se cumplen las acciones de mejoramiento continuo?					

5. Seguimiento y Evaluación		1 No se cumple 2 Se cumple parcialmente 3 Se cumple totalmente	Nivel de Medida				
			1	2	3	4	5
5.1	Planificación por resultados	Se conoce el nivel de Alineamiento del Plan del COIMC con el PNB? Existe un enfoque permanente hacia los resultados en todas las áreas del proceso de desarrollo? Se conoce el nivel de contribución de los Programas y Proyectos a la obtención de resultados institucionales?					
5.2	Presupuesto por resultados	Se conoce el nivel de Alineamiento del Presupuesto por Resultados con la planificación anual y plurianual? Se revisa la Calidad del Gasto?					
5.3	Inversión Pública	Se han empleado los recursos de manera eficiente? Se conoce el grado de optimización de los recursos institucionales? Los programas y proyectos se orientan a la gestión hacia la obtención de resultados?					
5.4	Ejecución Presupuestaria	Se transparenta y rinde cuentas sobre los procesos de adquisición de bienes públicos? Se orientan los recursos a asegurar la calidad del gasto? Se operan con eficiencia administrativa y operativa los recursos que permiten en tiempo real cumplir con las obligaciones contractuales?					
5.5	Monitoreo y Evaluación	Se verifica el grado de contribución de las inversiones a los resultados institucionales? Se conoce el grado de contribución del COIMC al cumplimiento de los objetivos del PNB vigente? Se conoce el grado de contribución de los Programas y Proyectos con los resultados del PNB? En que grado se ha implementado la rendición ciudadana y control social? Se conoce el grado de mejora continua del COIMC?					
5.6	Mejoramiento del Control del COIMC	Se conoce el nivel de Generación de Valor Público? En que medida se utiliza la información de la evaluación sobre resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones? En que medida se usa institucional para la rendición de cuentas? Se conoce el nivel de calidad en la provisión de los servicios públicos? Se conoce el grado de mejora de la gestión de la institución del COIMC?					

Figura 10: Pilares e indicadores de Gestión

## **Procesamiento de la información**

Los registros obtenidos, fueron tabulados empleando la “Moda” como medida de tendencia central. Para la visualización de los resultados se emplea el “Perfil Competitivo” que a modo de un histograma vertical nos permite observar las distribuciones por cada indicador.

**Cuadro 7: Perfil competitivo de Gestión Estratégica**

<b>1. Gestión Estratégica</b>			<i>1 No se cumple. 3 Se cumple parcialmente 5 Se cumple totalmente</i>		<b>Nivel de Madurez</b>				
					1	2	3	4	5
1.1	Enfoque Estratégico	Se realiza un análisis prospectivos para definir los escenarios institucionales							
		Se ejecutan actividades participativas para definir: Misión , Visión y Objetivos del Sistema de Talento Humano del COIMC?							
		Se socializa y difunde el Plan Estratégico de COIMC en todos los estamentos?							
1.2	Alineamiento Vertical	Se despliega el Mapa Estratégico y el Tablero de Control Institucional del COIMC en las dependencias internas?.							
		Se despliega el Mapa Estratégico y el Tablero de Control Institucional del COIMC en los Grupos y destacamentos?							
		Se alinean los procesos con los Planes institucionales?							
		Se alinean los Planes departamentales con los institucionales?							
		Se alinean los Planes personales con los institucionales?							
		Los Programas y proyectos están alineados con los objetivos institucionales?							
1.3	Alineamiento Horizontal	Se alinean las capacidades operativas y administrativas con los objetivos institucionales del COIMC?							
		Los objetivos de los procesos están alineados con los objetivos Institucionales?							
		La estructura organizacional del COIMC se alinea con los procesos							
		Los perfiles por competencias están alineados a los procesos institucionales?							
1.4	Ejecución Estratégica	Se ha capacitado al personal en la gestión administrativa y logística de los programas y proyectos?.							
		Se evalúan los avances de la ejecución presupuestaria de gasto permanente e inversión periódicamente?							
		Los resultados de los proyectos, contribuyen a la consecución de los objetivos institucionales?							
		Se realizan los cierres de los proyectos dentro de las condiciones y plazos establecidos?							
1.5	Control de la Estrategia	Se verifica si los objetivos institucionales provienen de situaciones reales y técnicamente bien diseñados?							
		Se evalúa el correcto dimensionamiento del objetivo y su alcance							
		Se determina si los objetivos son alcanzables y mediables?							
		Se verifica si el análisis prospectivo es pertinente y representa escenarios viables, institucionalmente alcanzables?							
1.6	Mejoramiento de la estrategia	Se actualizan los escenarios como consecuencia de la presencia de nuevos factores internos o externos que afectan la institución?							
		Se actualizan los Planes, programas y proyectos en función de las los nuevos escenarios y misiones?							
		Se toman acciones correctivas y preventivas para acceder a inteligencia competitiva que permita actualizar el PDI-COIMC?							

**Cuadro 8: Perfil competitivo de Gestión por Procesos**

<b>2. Gestión por procesos</b>			<i>1 No se cumple. 3 Se cumple parcialmente 5 Se cumple totalmente</i>		<b>Nivel de Madurez</b>				
					1	2	3	4	5
2.1	Requerimientos de los usuarios, ciudadanos, beneficiarios	Se han identificado las necesidades y expectativas de los beneficiarios, ciudadanos, usuarios							
		Se tienen definidos los niveles de calidad ofrecida al ciudadano cliente?.							
		Se mide el grado de satisfacción del cliente interno y/o externo?							
2.2	Alineamiento de los procesos	Están Alineados los procesos con los objetivos institucionales?							
		Se ha definido el Modelo de Arquitectura por Procesos?							
		Se ha construido el Estatuto Orgánico por Procesos?							
2.3	Documentación de los procesos	Se ha construido el catálogo de procesos de cada dependencia?							
		Se han caracterizados los procesos según los formatos SNAP?							
		Se encuentran caracterizado los servicios institucionales?							
		Se encuentran definidos los formatos y registros?							
2.4	Implementación de los Procesos	Se ha capacitado a todo el personal en la aplicación de los procesos?							
		Se han designado a los responsables de los procesos?.							
		Se asiste técnicamente al personal para la aplicación de los procesos?							
		Se generan los registros que demuestran el funcionamiento de los procesos?							
2.5	Medición de los procesos	Se planifican las auditorias internas y externas a los servicios prestados y productos generados?							
		Se recogen permanentemente los datos relacionados con el funcionamiento de los procesos?							
		Se procesa estadísticamente la información de los procesos?							
		Se conoce la Capacidad de cada proceso?							
		Se mide el desempeño de cada proceso institucional?							
2.6	Mejoramiento de los procesos	Se practican las Auditorias a los procesos institucionales?							
		Se realizan las Revisiones de la Dirección con fines de mejoramiento continuo?							
		Se realizar reuniones permanente para evaluar el nivel de desempeño de los procesos?							
		Se adoptan medidas correctivas y preventivas que aseguran el funcionamiento de los procesos							

Cuadro 9: Perfil competitivo de Gestión de Riesgos

3. Gestión de Riesgos			1 No se cumple. 3 Se cumple parcialmente 5 Se cumple totalmente		Nivel de Madurez				
			1	2	3	4	5		
3.1	Planificación de la Gestión del Riesgo	Se ha definido el Alcance del Sistema de Gestión de Riesgos?							
		Se han definido y socializado las políticas SGRI?							
		Se han seleccionado y definido metodologías para la GR?							
		Se han identificado los activos y bienes y/o servicios expuestos a riesgos?							
		Se identifican la amenazas y vulnerabilidades estratégicas y operativas?							
		Se identifican los impactos y efectos?							
		Se realiza el análisis y evaluación del riesgo?							
		Se dispone de los Cuerpos Doctrinarios sobre la Gestión de Riesgos?							
		Se seleccionan los controles y los métodos de seguimiento							
3.2	Ejecución de los Planes de Gestión de Riesgos	Se ha capacitado y concienciado a todo el personal del COIMC en la Gestión de Riesgos?							
		Se ha definido el Plan de tratamiento de Riesgos?							
		Se ha implantado el Plan de tratamiento de Riesgos							
		Se han implementado los Controles para la gestión de Riesgos?							
		Se encuentra en operación el Sistema de Gestión de Riesgo?							
3.3	Seguimiento, Evaluación, control del riesgo	Se revisa permanentemente el Sistema de Gestión de Riesgos?							
		Se mide la eficacia de los controles implementados ?							
		Se revisan los riesgos residuales?							
		Se realizan las Auditorias internas del Sistema de Gestión Riesgos							
		Se registran las acciones y eventos de riesgos?							
3.4	Acciones de Mejora	Se implantan las mejoras y recomendaciones de la Auditoria?							
		Se implementan las acciones correctivas y preventivas identificadas?							
		Se comprueba la eficacia de las acciones adoptadas?							

**Cuadro 10: Perfil competitivo de Control de Gestión**

<b>4. Control de Gestión</b>			<i>1 No se cumple. 3 Se cumple parcialmente 5 Se cumple totalmente</i>		<b>Nivel de Madurez</b>				
					1	2	3	4	5
4.1	Planificación de actividades de Control	Se conoce el grado de desarrollo de la Cultura organizacional de Control de Gestión en el COIMC?							
		Se encuentran disponibles los Planes de Auditorías Internas y Externas?							
		Se planifican las Revisiones por la Dirección de los Sistemas de Gestión?							
		Se mide el grado de satisfacción del cliente interno y/o externo?							
		Se encuentran disponibles los Cuerpos Doctrinarios sobre el Control de Gestión?							
		Se realiza el seguimiento al cumplimiento de las actividades del Plan para el Control de Gestión?							
4.2	Ejecución de las acciones de Control	Se da cumplimiento a las revisiones de las actividades de las áreas de Planificación del COIMC?							
		Se verifican y/o contrastan los datos sobre las acciones de Control?							
		Se verifica la calidad de los productos/ servicios entregados?							
		Se conoce el grado de comprometimiento del personal con sus funciones?							
		E conoce el nivel de comprometimiento del personal con los objetivos del COIMC?							
2.5	Evaluación	Se realiza la Evaluación a la Ejecución de la Estrategia?							
		Se realiza la Evaluación a la Ejecución del Procesos?							
		Se realiza la Evaluación a la Ejecución de los Proyectos?							
		Se realiza la Evaluación a la Ejecución del Presupuesto?							
		Se realiza el seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de Auditoría?							
2.6	Acciones de Mejora	Se ejecutan acciones para corregir los hallazgos de la evaluación?							
		Se cumple el Plan de capacitación y Motivación al personal?							
		Se cumplen las acciones preventivas para el tratamiento de los riesgos?							
		Se cumplen las acciones de mejoramiento continuo?							

**Cuadro 11: Perfil competitivo de Gestión por Resultados**

<b>5. Gestión por Resultados</b>			<i>1 No se cumple. 3 Se cumple parcialmente 5 Se cumple totalmente</i>		<b>Nivel de Madurez</b>				
					1	2	3	4	5
5.1	Planificación por resultados	Se conoce el nivel de Alineamiento del Plan del COIMC con el PNBV?							
		Existe un enfoque permanente hacia los resultados en todas las etapas del proceso de desarrollo?							
		Se conoce el nivel de contribución de los Programas y Proyectos a la obtención de resultados Institucionales?							
5.2	Presupuesto por Resultados	Se conoce el nivel de Alineamiento del Presupuesto por Resultados con la planificación anual y plurianual?							
		Se evalúa la Calidad del Gasto?							
5.3	Inversión Pública	Se han simplificado los procesos de medición e información							
		Se conoce el grado de optimización de los recursos institucionales?							
5.4	Ejecución Presupuestaria	Los programas y proyectos se orientan a la gestión hacia la obtención de resultados?							
		Se transparenta y rinde cuentas sobre los procesos de adquisiciones del sector público?							
		Se orientan los recursos a asegurar la calidad del gasto?							
		Se cuentan con instrumentos administrativos y operativos electrónicos, que permitan en tiempo real cumplir con las transacciones correspondientes?							
5.5	Monitoreo y Evaluación por Resultados	Se Verifica el grado de contribución de las inversiones a los resultados institucionales?							
		Se conoce el grado de contribución del COIMC al cumplimiento de los objetivos del PNBV vigente?							
		Se conoce el grado de contribución de los Programas y Proyectos con los resultados del PNBV?							
		En que grado se ha implementado la veeduría ciudadana y control social?							
5.6	Mejoramiento continua del COIMC	Se conoce el grado de mejora continua del COIMC?							
		Se conoce el nivel de Generación de Valor Público?							
		En que medida se utiliza la información de la evaluación sobre resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones.?							
		En que medida se usa institucional para la rendición de cuentas?							
		Se conoce el nivel de calidad en la provisión de los servicios públicos?							
		Se conoce el grado de mejora de la gestión de la institución del COIMC.?							

## Caracterización de la Línea Base

Como se puede observar en los diagramas anteriores, la calificación obtenida a cada requisito mínimo no es muy alentadora, en la mayoría de los sistemas se observa rendimientos deficientes.

## Asignación de Pesos y puntajes

Para un mejor tratamiento de la información, se ha decidido asignar una calificación a cada requisito y/o componente así como su desagregación para cada uno de los indicadores, para que sobre la base de un mil puntos, determinar cuantitativamente el nivel de logro alcanzado.

Luego de un análisis estratégico sobre los niveles de importancia y trascendencia de cada uno de los componentes, se determinaron los siguientes puntajes

**Cuadro 12: Estructura del Índice de Gestión**

	<b>Componente</b>	<b>Puntaje</b>
<b>1.</b>	Gestión Estratégica	200
<b>2.</b>	Gestión por Procesos	150
<b>3.</b>	Gestión de Riesgos	100
<b>4.</b>	Control de Gestión	300
<b>5.</b>	Gestión por Resultados	250
	<b>TOTAL</b>	1000

Adicionalmente, cada componente fue desagregado en sus variables e indicadores con los siguientes pesos y puntajes:

**Cuadro 13: Pesos y puntajes por componente 1, 2.**

<b>Gestión Estratégica</b>		<b>Gestión por Procesos</b>			
<b>Enfoque estratégico</b>	10	35	Requerimientos de los	8	30
	5		usuarios, ciudadanos,	12	
	20			12	
<b>Alineamiento vertical</b>	4	30	Alineamiento de los	12	25
	4		Procesos	7	
	6			6	
	6		Documentación de los	6	25
	6		Procesos	6	
	4			7	
	4			6	
<b>Alineamiento Horizontal</b>	8	30			
	8		Implementación de los	4	20
	7		procesos	4	
	7			4	
<b>Ejecución estratégica</b>	7	35		8	
	7		Medición de los	6	20
	15		Procesos	3	
	6			3	
<b>Control de la Estrategia</b>	7	35		5	
	6			3	
	15		Mejoramiento de los	10	30
	7		Procesos	5	
<b>Mejoramiento de la Estrategia</b>	10	35		5	
	15			10	
	10				

Para el caso de los otros dos componentes tenemos:

**Cuadro 14: Pesos y puntajes por componente 3, 4, 5.**

<b>Gestión de Riesgos</b>			<b>Control de Gestión</b>			<b>Gestión por Resultados</b>		
<b>Planificación de la Gestión de Riesgos</b>	3	30	Planificación de actividades de control	10	80	Planificación por Resultados	20	50
	3			15			15	
	3			15			15	
	5			20		Presupuesto por Resultados	20	30
	2			10			10	
	2			10		Inversión Pública	10	30
	5		Ejecución de las acciones de control	10	70		20	
	3			10		Ejecución Presupuestaria	15	45
	4			20			10	
<b>Ejecución de Planes de Gestión</b>	4	25		10			10	
	6			10			10	
	6		Evaluación	10	70	Monitoreo y Evaluación por Resultados	10	50
	6			20			15	
	3			10			15	
<b>Seguimiento, Evaluación</b>	2	15		10			10	
	4			20		Mejoramiento Continuo	10	45
	2		Acciones de mejora	25	80		10	
	4			25			5	
	3			15			5	
<b>Acciones de Mejora</b>	6	30		15			5	
	12						10	
	12							

Es importante destacar que dicha asignación al ser administrada en una hoja electrónica Excel, puede ser revisada sobre la base de nuevos criterios, y de forma automática se recalcularán los pesos y puntajes.

### Calificación de los requisitos mínimos:

En este paso se asignó una calificación a cada indicador usando los criterios de proporcionalidad lineal, es decir que si el indicador tiene un puntaje máximo de 7 puntos y la calificación asignada por el usuario es dos (2) en una escala de 1 a 5, entonces le corresponde un puntaje de:  $7/5= 1,4$ ; que para la calificación corresponde a:  $1,4 \times 2=2,8$  puntos.

Con este criterio, las **matrices de calificación** para los dos primeros componentes es la siguiente:

**Cuadro 15: Pesos y puntajes obtenidos para los componentes 1, 2.**

<b>Gestión Estratégica</b>			<b>Gestión por Procesos</b>		
<b>Enfoque estratégico</b>	6	11	Requerimientos de los	1,6	6,4
	1		usuarios, ciudadanos,	2,4	
	4			2,4	
<b>Alineamiento vertical</b>	0,8	8	Alineamiento de los	2,4	5,0
	0,8		Procesos	1,4	
	3,6			1,2	
	1,2		Documentación de los	1,2	5,0
	1,2		Procesos	1,2	
	0,8			1,4	
<b>Alineamiento Horizontal</b>	1,6	8,8		1,2	
	1,6		Implementación de los	0,8	4,0
	1,4		procesos	0,8	
	4,2			0,8	
<b>Ejecución estratégica</b>	1,4	7,0		1,6	
	1,4		Medición de los	1,2	4,0
	3,0		Procesos	0,6	
	1,2			0,6	
<b>Control de la Estrategia</b>	1,4	13		1,0	
	1,2			0,6	
	9,0			2,0	6,0

<b>Gestión Estratégica</b>		<b>Gestión por Procesos</b>	
	1,4	Mejoramiento de los	1,0
<b>Mejoramiento de la Estrategia</b>	2,0	Procesos	1,0
	3,0		2,0
	2,0		
<b>Subtotal 1</b>	54,8	<b>Subtotal 2</b>	30,4

Para el caso de los otros componentes la **matriz de calificación** es la siguiente:

**Cuadro 16: Pesos y puntajes obtenidos para los componentes 3, 4, 5.**

<b>Gestión de Riesgos</b>		<b>Control de Gestión</b>		<b>Gestión por Resultados</b>				
<b>Planificación de la Gestión de Riesgos</b>	0,6	6,8	Planificación de actividades de control	2,0	16,0	Planificación por Resultados	4,0	10,0
	0,6			3,0			3,0	
	0,6			3,0			3,0	
	1,0			4,0		Presupuesto por Resultados	4,0	6,0
	1,2			2,0			2,0	
	0,4			2,0		Inversión Pública	2,0	6,0
	1,0		Ejecución de las acciones de control	2,0	14,0		4,0	
	0,6			2,0		Ejecución Presupuestaria	9,0	19,0
	0,8			4,0			2,0	
<b>Ejecución de Planes de Gestión</b>	0,8	5,0		4,0			6,0	
	1,2			2,0			2,0	
	1,2		Evaluación	2,0	14,0	Monitoreo y Evaluación por Resultados	2,0	16,0
	1,2			4,0			9,0	
	0,6			2,0			3,0	
<b>Seguimiento, Evaluación</b>	0,4	3,0		2,0			2,0	
	0,8			4,0		Mejoramiento Continuo	2,0	9,0
	0,4		Acciones de mejora	5,0	16,0		2,0	
	0,8			5,0			1,0	
	0,6			3,0			1,0	
<b>Acciones de</b>	1,2	6,0		3,0			1,0	

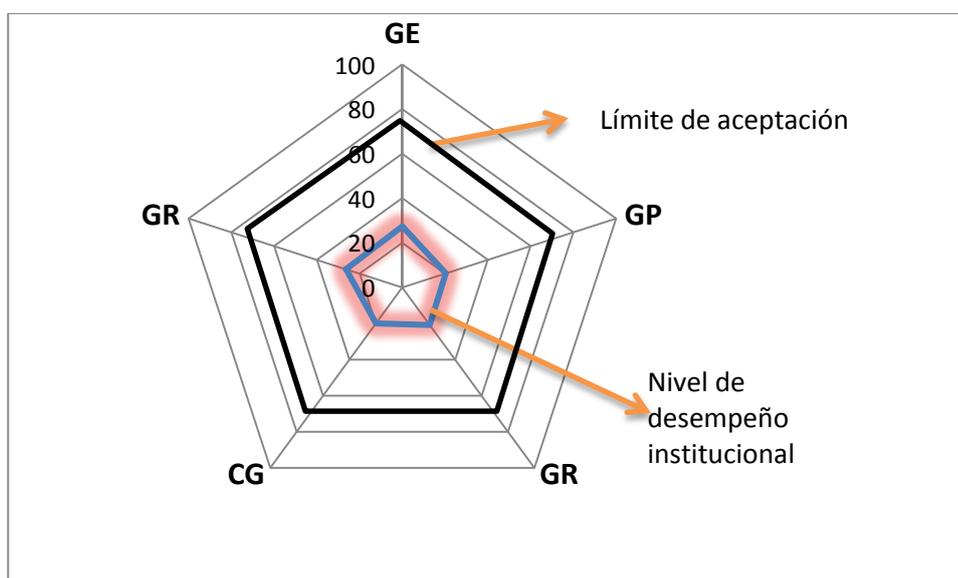
Gestión de Riesgos		Control de Gestión		Gestión por Resultados	
Mejora	2,4				2,0
	2,4				
<b>Subtotal 3</b>	20,8	Subtotal 4	60,0	Subtotal 5	66,0

A modo de resumen, los puntajes logrados y el porcentaje relativo por componente es el siguiente:

**Cuadro 17: Pesos y puntajes finales por componente**

Componente	Puntaje Máximo	subtotal	Porcentaje logrado
1. Gestión Estratégica	200	54,8	27,4%
2. Gestión por Procesos	150	30,4	20,27%
3. Gestión de Riesgos	100	20,8	20,8%
4. Control de Gestión	300	60,0	20,0%
5. Gestión por Resultados	250	66,0	26,4%
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>232</b>	<b>23,2%</b>

Es decir, que en términos generales se han logrado un total de 232 puntos de 1.000, lo que representa un 23,2% de logro. Los resultados representados en un diagrama radar son los siguientes:



**Figura 11: Diagrama Radar de la Línea Base**

## **Interpretación de Resultados**

Con respecto al comportamiento de los componentes, se puede determinar que un Índice de Gestión igual a 23,2% como promedio general, corresponde a un bajo desempeño, que puede categorizarse con un semáforo de color rojo (si  $IG < 70\%$  = rojo;  $80\% \geq IG \geq 71\%$  = amarillo;  $IG \geq 81\%$  = verde).

Los cinco componentes mantienen promedios inferiores al 30%, es decir, que ningún componente tiene un desempeño que pueda considerarse como aceptable (bueno), es decir que el COIMC frente a los indicadores planteados, tiene un bajo desempeño.

Si analizamos independientemente cada componente, podemos observar que los de menor desempeño (ya que todos los indicadores tienen la más baja calificación) son: Gestión por Procesos, Gestión de Riesgos y Control de Gestión; un desempeño ligeramente superior tiene el componente de Gestión estratégica y la Gestión por Resultados.

Con respecto a la Gestión de Riesgos, se puede determinar que apenas un indicador está calificado en nivel 3, mientras que todos los demás tienen la más baja calificación, para un promedio general de 20,8%.

## **Propuestas de Mejora**

En función de los resultados alcanzados, se proponen las siguientes acciones de mejora:

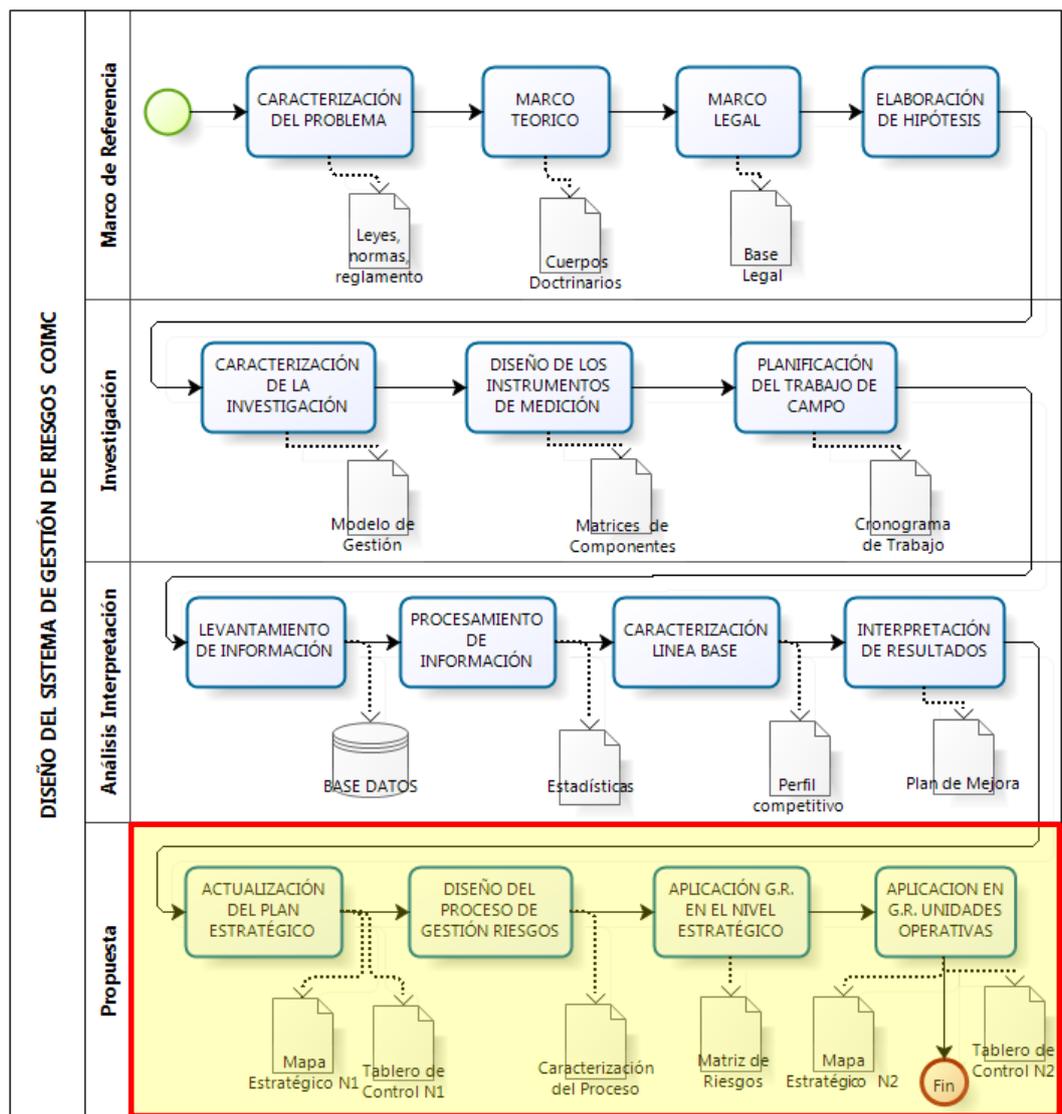
- Actualizar la planificación estratégica del COIMC, en el que se realice un proceso participativo para su formulación,
- Se construyan los instrumentos básicos de Gestión Estratégica que son el Mapa Estratégico y el Tablero de Control.
- Se realice el despliegue y alineamiento horizontal y vertical de la planificación estratégica en los niveles operativos de Grupo y Destacamento.

- Se realice el seguimiento y control a la implementación de la planificación en los diferentes niveles: estratégico, operativo y táctico.
- Se implemente una gestión por procesos en el COIMC, de manera que todas las dependencias del COIMC, los Grupos y los Destacamentos: documenten, implementen, evalúen y mejoren sus procesos operativos.
- Se documenten, implementen y evalúen los procesos de Gestión de Riesgos, definidos en la Norma de Control Interno CGE, según estándares definidos en la Norma ISO 31.000
- Se diseñe, implemente y evalúe el funcionamiento del sistema de Control de Gestión, que en base a los indicadores recogidos en el Tablero de Control del COIMC, nos permita obtener medidas de desempeño de los diferentes sistemas.
- Se implemente una gestión financiera eficiente por resultados, de manera que los gastos permanentes y las inversiones de capital estén alineadas a cumplir los objetivos estratégicos y operativos definidos en las acciones anteriores.
- En base a lo establecido en las políticas emitidas por los organismos superiores de la administración pública, se implemente la cultura de mejora continua en todas las dependencias, grupos y destacamentos del COIMC.
- La Gestión de Riesgos debe ser considerada como una estrategia de aseguramiento del logro de los objetivos tanto de las estrategias, los proyectos, como de los procesos.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA TÉCNICA

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del capítulo anterior, el presente capítulo pretende que las recomendaciones emitidas se operacionalicen en acciones específicas de manera de corregir las deficiencias encontradas en el diagnóstico.



**Figura 12: Subproceso de formulación de la Propuesta**

Para el efecto, se plantea continuar con la metodología propuesta al inicio de esta investigación, y que propone desarrollar las siguientes actividades:

- Actualización del Plan Estratégico del COIMC

- Diseño del proceso de Gestión de Riesgos
- Aplicación del proceso en el nivel Estratégico
- Aplicación del proceso en el nivel Operativo.

## Actualización del Plan Estratégico del COIMC

Tomando en cuenta la propuesta de mejora planteada al final del capítulo anterior, corresponde en esta sección, generar los componentes de la Gestión Estratégica que oriente y dirija el accionar del Comando.

De acuerdo a la metodología conocida como “Cuadro de Mando Integral” (CMI) o BSC (por sus siglas en inglés), los productos esperados de este proceso son:

- Mapa Estratégico, y
- Tablero de Control.

El modelo CMI (BSC) adaptado para el COIMC contiene los siguientes elementos:

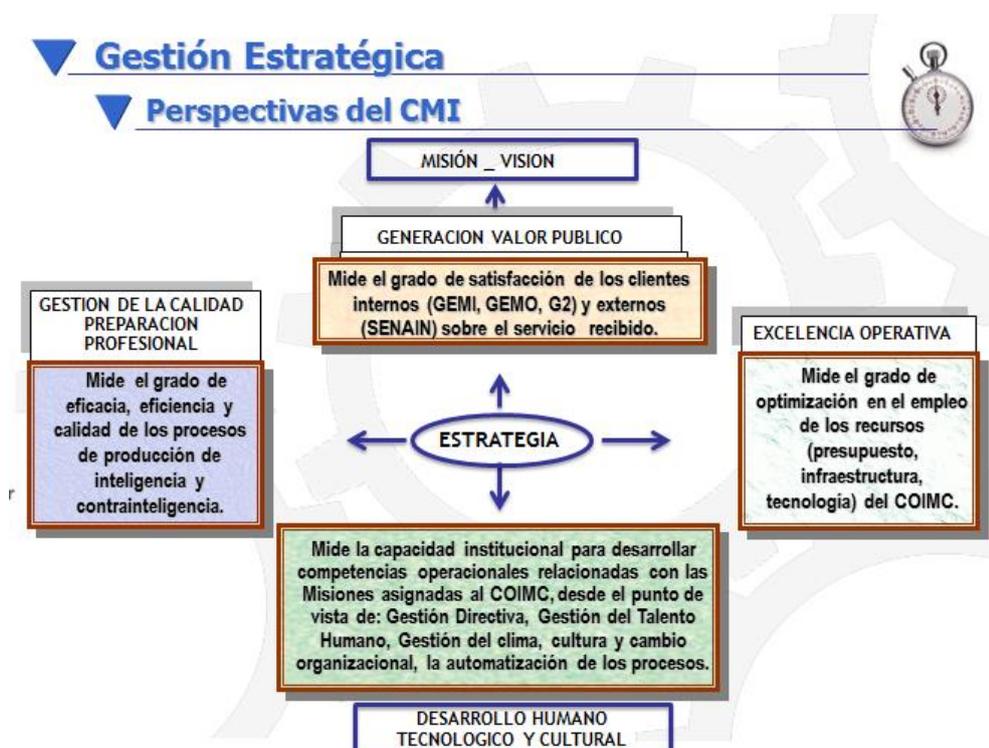


Figura 13: Modelo de CMI para el COIMC

La construcción de Valor Público proviene de factores internos y externos del Comando, que permite el cumplimiento de la Visión del COIMC, que en una relación causa efecto permiten que los objetivos se enlacen y escalen de tal manera que conforman un tejido sinérgico, el mismo que se encuentra organizado en cuatro temas críticos o perspectivas:

- Perspectiva de Desarrollo Humano Tecnológico y Cultural;
- Perspectiva de Gestión de la Calidad que gestiona los procesos fundamentales;
- Perspectiva de excelencia operativa responsable del empleo óptimo de los recursos materiales y financieros; y,
- Perspectiva de Generación de Valor Público, que entrega a los usuarios bienes y servicios de calidad.

El Direccionamiento Estratégico del COIMC, es el siguiente:

## **Misión**

*El Sistema de Inteligencia Militar (SIM), a través del COIMC, produce Inteligencia en forma permanente en el territorio nacional y áreas de interés, mediante la planificación y conducción de operaciones de Inteligencia, Contrainteligencia e Inteligencia Técnica, para la toma de decisiones del Mando Militar y la planificación, conducción y retroalimentación de los Comandos Operacionales a fin de contribuir con la misión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.*

## **Visión**

*Consolidarse en una Unidad de Inteligencia Militar Conjunta, dotada de Talento Humano altamente especializado, apoyado en el manejo de tecnología de punta, que permita producir Inteligencia útil y oportuna para la toma de decisiones.*

## Política de Calidad

*El Comandante del COIMC, se compromete a iniciar y mantener un proceso de mejora continua de la calidad en la gestión y prestación de los servicios de Inteligencia, Contrainteligencia e Inteligencia Técnica, con el fin de lograr la plena satisfacción de las expectativas y necesidades de sus usuarios internos, externos y partes interesadas.*

Este compromiso se demuestra a través de:

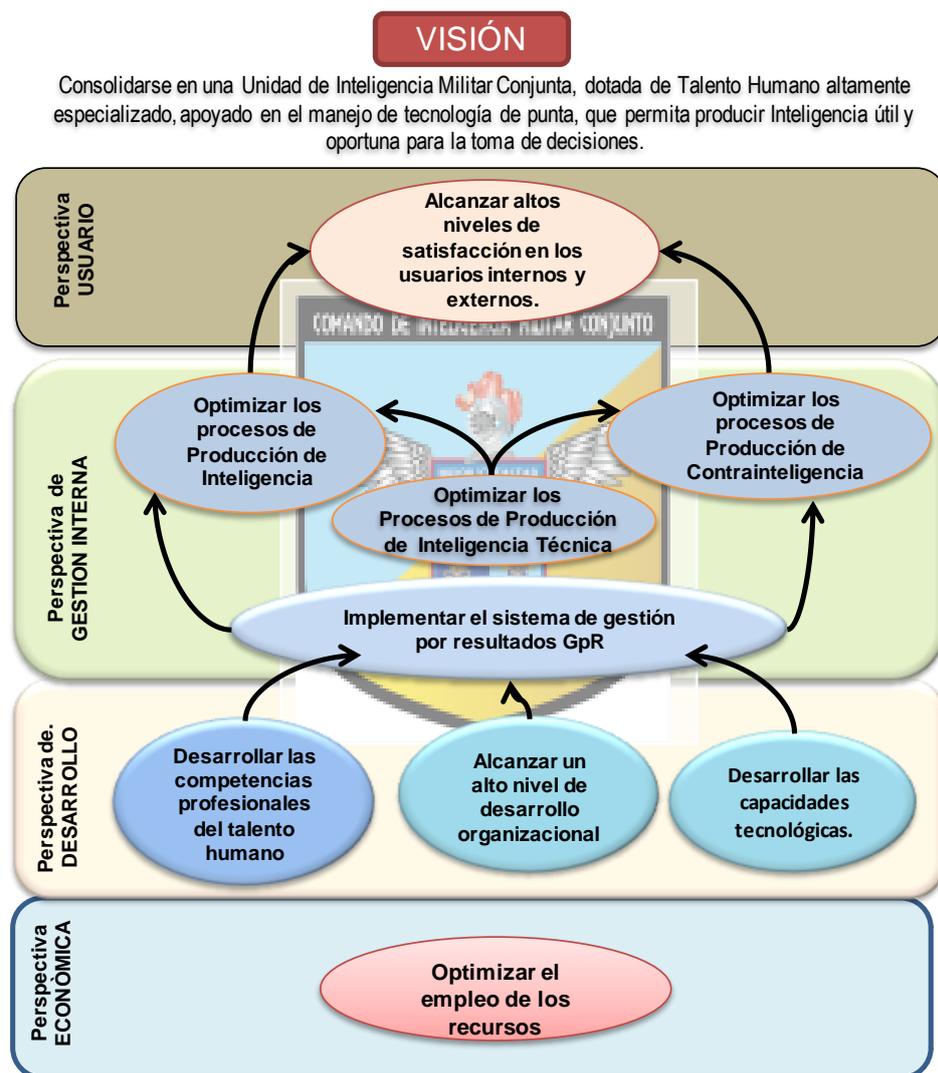
- El desarrollo de las COMPETENCIAS del Talento Humano del COIMC, con el mayor nivel de calidad dentro del marco normativo vigente y futuro con el fin de maximizar los beneficios y minimizar los costos para todos los actores y la comunidad, así como el logro de los objetivos previstos.
- La comunicación periódica de los resultados de la gestión del COIMC-SIM a los principales actores y a la comunidad en general con el fin de informar y recibir sugerencias para aplicar a la mejora continua del Sistema de Inteligencia Militar.
- El fomento de la participación de todos los actores en este Proceso de superación y mejora, transmitiéndoles la misión, visión y valores de la Organización.
- La incorporación y el monitoreo de pautas de gestión por resultados con el fin de alcanzar un desarrollo duradero y equitativo.

## Propuesta de Valor:

*El Comando opta como estrategia genérica por la excelencia operacional, mediante el cumplimiento de los más altos estándares de confiabilidad, la mejora continua, innovación y proactividad, una infraestructura tecnológica de punta, y*

*un personal altamente calificado y motivado con la firme determinación de cumplir las necesidades y expectativas de los usuarios.*

## Mapa Estratégico:



**Figura 14: Mapa estratégico**

## Tablero de Control

**Cuadro 18: Tablero de control**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1. Alcanzar altos niveles de satisfacción en los usuarios internos y externos.	Índice de satisfacción del Usuario Externo	Superior en 3% respecto al del año anterior.	Anual
	Índice de satisfacción del Usuario Interno	Superior en 5% Respecto al del año anterior.	Anual
	Grado de transparencia y rendición de cuentas.	>8/10	Anual
	Clima Organizacional.	Superior a 8/10	Trimestral
2. Optimizar los procesos de Producción de Inteligencia.	Capacidad de los Procesos Inteligentes	Cpk > 1.0	Mensual
	Nivel de Productividad de los procesos de Inteligencia.	<5% anual	Semestral
	Grado de madurez de los procesos.	>4/5	Anual
3. Optimizar los procesos de Producción de Contrainteligencia	Capacidad de los Procesos de Contrainteligencia.	Cpk > 1.0	Mensual
	Nivel de Productividad de los procesos de Contrainteligencia.	<5% anual	Semestral
	Grado de madurez de los procesos.	>4/5	Anual
4. Optimizar los procesos de Producción de Inteligencia Técnica.	Capacidad de los Procesos Inteligentes Técnica.	Cpk > 1.0	Mensual
	Nivel de Productividad de los procesos de Inteligencia Técnica.	<5% anual	Semestral
	Grado de madurez de los procesos.	>4/5	Anual
	Nivel de Operabilidad.	>75%	Trimestral
	Nivel de Operatividad.	>95%	Trimestral
5. Implementar el Sistema de Gestión	Nivel de Cumplimiento del <b>Direccionamiento Estratégico.</b>	>85%	Semestral

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<i>por Resultados GpR.</i>	<i>Nivel de empleo de los indicadores</i>	<i>&gt;80%</i>	<i>Semestral</i>
	<b><i>Tableros de Control en el COIMC.</i></b>		
	<i>Grado de Implementación de la</i>	<i>&gt;85%</i>	<i>Semestral</i>
	<b><i>Gestión de Proyectos.</i></b>		
	<i>Grado de Madurez del Sistema de</i>	<i>&gt;4/5</i>	<i>Anual</i>
	<b><i>Evaluación y Control de Gestión.</i></b>		
	<i>Grado de Implementación de la</i>	<i>&gt;4/5</i>	<i>Anual</i>
	<b><i>Gestión del Riesgo Operacional.</i></b>		
6. Alcanzar un alto nivel de desarrollo organizacional.	<i>Niveles de Liderazgo.</i>	<i>&gt;90%</i>	<i>Anual</i>
	<i>Nivel de adaptación al Cambio Organizacional.</i>	<i>&gt;85%</i>	<i>Trimestral</i>
	<i>Mejora en la Gestión del Conocimiento del SIM.</i>	<i>Propiedad intelectual</i>	<i>Semestral</i>
7. Desarrollar las competencias profesionales del talento humano.	<i>Nivel de cumplimiento de perfiles Profesionales.</i>	<i>&lt;5%</i>	<i>Semestral</i>
	<i>Índice de cobertura de la capacitación.</i>	<i>&gt;70%</i>	<i>Trimestral</i>
	<i>Nivel de completamiento orgánico.</i>	<i>&lt;5%</i>	<i>Anual</i>
8. Desarrollar las capacidades tecnológicas.	<i>Porcentaje de renovación de equipos.</i>	<i>&gt;40%</i>	<i>Anual</i>
	<i>Madurez Tecnológica.</i>	<i>Cuarto quintil</i>	<i>Anual</i>
	<i>Operabilidad</i>	<i>&gt;90%</i>	<i>Trimestral</i>
	<i>Operatividad</i>	<i>&gt;85%</i>	<i>Trimestral</i>
9. Optimizar el empleo de los recursos Institucionales.	<i>Nivel de Gestión Presupuestaria.</i>	<i>&gt;95%</i>	<i>Trimestral</i>
	<i>Grado de Cumplimiento de la Calidad del Gasto.</i>	<i>&gt;80%</i>	<i>Trimestral</i>
	<i>Empleo de las Capacidades instaladas.</i>	<i>&gt;85%</i>	<i>Trimestral</i>

## **Diseño del proceso de Gestión de Riesgos**

Para poder operacionalizar la estrategia definida en el Plan Estratégico del COIMC ajustado, es necesario definir el “Mapa de Procesos del COIMC”, en el que se

identifiquen los procesos gobernantes, los de la Cadena de Valor y los procesos de Apoyo. Por la trascendencia del componente de Riesgos y dado el nivel estratégico en su administración, el Proceso de Gestión de Riesgos se incluye dentro de los procesos gobernantes, es decir que le corresponde al nivel de Comando (Comandante, Estado Mayor, Unidad de Planificación) convertirse en dueño del proceso y responder por los productos generados, así como de las acciones correctivas que aseguren su funcionamiento.

La propuesta de Mapa de Procesos del COIMC que faculte la implementación de la Gestión de Riesgo, es la siguiente:

En cumplimiento de la política emitida por la Secretaria Nacional de la Administración Pública SNAP, adoptando la Norma Técnica para la Gestión por Procesos de las Instituciones del sector público, a continuación se diseña el Proceso de Gestión de Riesgos para el COIMC, tomando en cuenta:

- Los formatos oficiales de la SNAP;
- Utilización del software Bizagi; y,
- Utilización de las Normas de referencia ISO 31.000

## Información Básica

**Cuadro 19: Gestión de riesgos**

Proceso:	Gestión de Riesgos
<b>Descripción:</b>	<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Asegurar que los objetivos estratégicos, de los procesos y los proyectos se cumplan según lo establecido</p> <p><b>DISPARADOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia con la identificación del contexto institucional relacionado con los objetivos y metas institucionales, incluye la identificación</li> </ul>

Continúa 

	de factores o eventos posibles de aparecer,..... finaliza con la implementación de acciones
	ENTRADAS:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas del Escalón Superior.</li> <li>• Disposiciones del Escalón Superior.</li> <li>• Situaciones de conflicto y/o crisis.</li> </ul>
	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento del contexto.</li> <li>• Identificación del Riesgo.</li> <li>• Análisis de Riesgos.</li> <li>• Evaluación de Riesgos.</li> <li>• Tratamiento de Riesgos.</li> <li>• Monitoreo y Revisión.</li> <li>• Comunicación y Consulta.</li> </ul>
<b>Productos/Servicios del Proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Planeamiento.</li> <li>• Matriz de Riesgos.</li> <li>• Mapa de Riesgos.</li> <li>• Plan de Gestión de Riesgos.</li> <li>• Informe de seguimiento.</li> </ul>
<b>Tipo de Proceso:</b>	Gobernante.
<b>Responsable del Proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comandante del COIMC.</li> </ul>
<b>Tipo de cliente:</b>	Interno y Externo.

## Lineamientos del Proceso

El proceso de Gestión de Riesgos requiere considerar los siguientes aspectos para un adecuado funcionamiento:

**Cuadro 20: Lineamientos del proceso**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>LINEAMIENTOS</b>
Comandante del COIMC	<p>Cumplir y hacer cumplir las directivas e instructivos emitidos por el CC.FF.AA. relacionados con la Gestión de los Riesgos Estratégicos, Operativos y tácticos tanto en procesos como en proyectos.</p> <p>Emitir las Políticas Institucionales y Operacionales que orienten el empleo de los recursos y la ejecución de los Macro procesos hacia el cumplimiento de la Misión del COIMC, en el marco de la Gestión de Riesgos, según lo establecido en la “Norma de Control Interno” vigente.</p>
Jefe de Estado Mayor y Desarrollo Organizacional	<p>Liderar la gestión de los procesos de Gestión del Riesgo, mediante el cumplimiento del proceso en todos los niveles organizacionales.</p> <p>Dirigir la Planificación Institucional y su despliegue en los niveles operativo y táctico, desde el punto de vista del Riesgo, de manera que se generen en su nivel: Mapa Estratégico de Riesgos y Tablero de Indicadores para los Riesgos.</p> <p>Monitorear en la Sala de Guerra el comportamiento de los indicadores asociados a los riesgos, para una oportuna toma de decisiones.</p> <p>Conducir las acciones tendientes a la mitigación de los Riesgos.</p>
Jefes Departamentales Comandantes de Grupos	<p>Gestionar los Riesgos Institucionales y Operacionales inherente a las actividades específicas de cada dependencia y unidades subordinadas, y prever los recursos necesarios para su tratamiento.</p> <p>Implementar en su dependencia la Norma ISO 31000, en base a las referencias y herramientas técnicas descritas en la Norma ISO 31010.</p>

## **Lineamientos Generales**

El proceso de Gestión de Riesgos requiere considerar los siguientes puntos generales:

- El enfoque de Gestión de Riesgos, procura Identificar y manejar los riesgos existentes y nuevos de una manera planeada y coordinada con el mínimo de impacto y costo. Este enfoque es particularmente importante, ya que se evoluciona hacia la consolidación de la entidad como modelo de buen servicio.
- Se debe procurar en el COIMC el desarrollo de una cultura de administración de riesgos, que estimule a todos los servidores públicos de la entidad, a la identificación de riesgos, a asociarlos a oportunidades y a responder con medidas efectivas y óptimas en costo y beneficios
- Se busca estar preparados para anticiparse a los eventos potenciales que amenacen cualquier tipo de objetivo, estrategia o proceso del COIMC.

## **Lineamientos Institucionales**

Los Lineamientos Institucionales tienen la siguiente alineación:

- Objetivo de Plan Estratégico Institucional FF.AA.

### **08 INCREMENTAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL POR RESULTADOS.**

La Gestión de Riesgos se incorporará de forma obligatoria a las actividades institucionales, en los niveles estratégico, operativo y táctico. Se gestionará los riesgos inherentes a la estrategia, a los procesos y a los proyectos, como un concepto de prevención; y, en el caso de que fuera necesario ejecutar acciones para su mitigación, se deberán incluir en las inversiones de capital de cada uno de los programas y proyectos.

Para el funcionamiento del proceso de Gestión de Riesgos, se deben tener en cuenta además los siguientes lineamientos:

- Conceptualmente la Gestión del Riesgo, permite reducir la duda razonable de cumplimiento de los objetivos institucionales, operativos y tácticos, por lo tanto, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos y las misiones asignadas, se tenderá a fortalecer la cultura organizacional sobre la Gestión de Riesgos.
- Una completa concepción de la Planificación Institucional se logra cuando desde el punto de vista preventivo, se incorpora en el análisis la Gestión del Riesgo.
- La Gestión de Riesgos se sujetará a lo establecido en la Norma ISO 31000.
- Al no existir el cuerpo doctrinario que regule la Gestión del Riesgo, se tomarán como normas de referencia la Norma ISO 31000 y la Norma ISO 31010.
- Todas las unidades subordinadas elaborarán, someterán a aprobación y difundirán junto al Mapa Estratégico el Mapa de Riesgos, así como los: Tableros de Control de Riesgos y los Manuales de procedimientos para su gestión.

El proceso de Gestión de Riesgos requiere observar el siguiente marco técnico – legal:

- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.
- Ley de Compras Públicas.
- Plan Nacional de Buen Vivir.
- Plan Nacional de Seguridad Integral.
- Normas de Control Interno.
- Plan Nacional de Defensa del Territorio Nacional.
- Plan Militar de Defensa Interna.
- Decreto Ejecutivo No. 555, noviembre 2010.

## **Glosario de Términos:**

**Acciones:** es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual.

**Amenaza:** es la posibilidad de que un siniestro o una condición indeseada puedan ocurrir. Puede decirse que amenaza es un riesgo no evaluado.

**Causas del riesgo:** son los factores que podrían inducir hechos o situaciones perjudiciales para la organización. Son las situaciones que podrían propiciar siniestros al sistema. Una causa puede generar más de un tipo de siniestro y un siniestro puede tener más de una causa.

**Costo del riesgo:** es el resultado de sumar las pérdidas que ocasiona un siniestro en caso de que suceda.

**Hecho:** cualquier situación o evento que causó daño o afectó la normal ejecución de un proceso.

**Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Mapa de Riesgos:** representación gráfica de los riesgos críticos en las zonas de criticidad.

**Matriz de Riesgos:** matriz donde se califican los diferentes riesgos en función de la probabilidad de ocurrencia y la importancia.

**Medidas de prevención:** son las medidas tendientes a reducir las causas que puedan provocar una pérdida. Reducen la probabilidad de ocurrencia.

**Medidas de protección:** son aquellas tendientes a reducir, la severidad de la pérdida, es decir, en caso de que esta suceda, se reducen las consecuencias al mínimo.

**Probabilidad:** está determinada por la posibilidad de que ocurra un evento que pueda originar consecuencias negativas.

**Riesgo:** evento que impide o limita el cumplimiento de los objetivos institucionales, procesos, y/o proyectos.

**Riesgo Residual:** proviene de la comparación de los riesgos con los controles implementados, el resultado determina la efectividad del control.

**Siniestro:** es todo evento repentino, no planeado, que pueda tener consecuencias negativas sobre el sistema.

**Evaluación del riesgo:** resultado obtenido en la matriz de clasificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

**Manejo del Riesgo:** conjunto de acciones o medidas de respuesta a los diferentes tipos de riesgos: asumir, reducir, transferir, mitigar,

## **Diagrama de Flujo del Proceso**

El proceso de Gestión de Riesgos, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

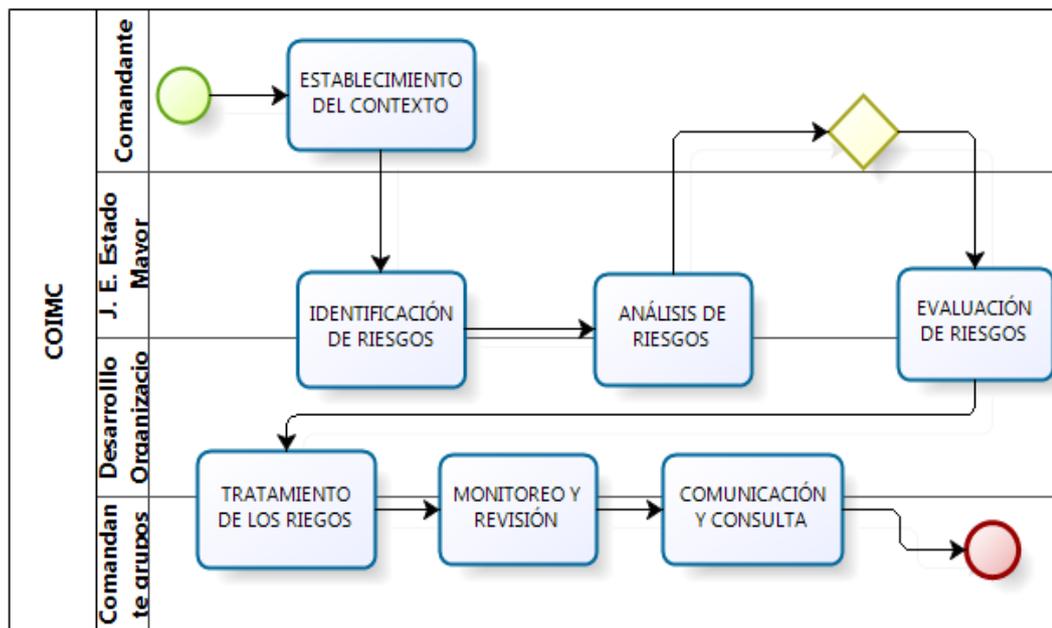


Figura 15: Diagrama de flujo del proceso

### Subproceso de Establecimiento del contexto.

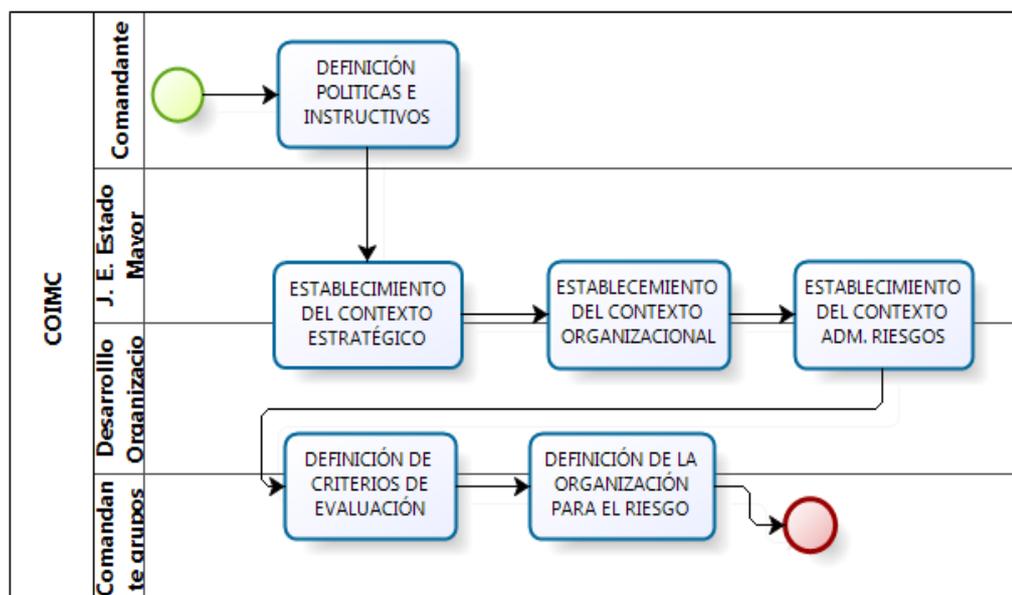


Figura 16: Subproceso de establecimiento del contexto

## Flujo de Actividades.

**Cuadro 21: Flujo de actividades**  
**SUBPROCESO: Establecimiento del Contexto.**

<i>Proveedores</i>	<i>Disparadores/ Entradas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Salidas (Productos/ Servicios)</i>	<i>Clientes/ Ciudadanía</i>
<b>Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas</b>	Disparador Políticas del Comandante del CC.FF.AA. Entradas Planes del Escalón Superior Agenda Política de la Defensa Plan Estratégico Institucional de FF.AA. Oficios Mensajes Oficiales Expedientes	- Definir las Políticas e instructivos. - Establecer el Contexto Estratégico. - Establecer el Contexto Organizacional. - Establecer el contexto de Administración de Riesgos. - Definir los Criterios de Evaluación. - Definir la Organización para el Riesgo.	- Políticas de Gestión de Riesgos COIMC - Matriz de factores internos y externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos - Plan de Gestión de Riesgos	- Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA. - Personal Militar del Comando - Servidores Públicos - Comandantes de Unidades Subordinadas

- Definir las políticas e instructivos

De acuerdo a lo establecido en el marco legal vigente y en especial en la Norma de Control Interna de la CGE, al Comandante del COIMC le corresponde definir las

políticas que le permitan a la entidad administrar de manera adecuada los riesgos, en concordancia con los procedimientos definidos en este proceso. Para lo cual se deben tomar en cuenta los documentos del Escalón Superior de manera que se desplieguen las políticas en el nivel correspondiente.

El COMANDANTE del COIMC define y documenta su política para administración de riesgos, incluyendo objetivos y estrategias a ser tomadas en cuenta. La política de administración de riesgos debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. El Estado Mayor asegura que esta política sea comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles del Comando.

- Establecer el contexto estratégico

En el Contexto Estratégico se establece a partir de la identificación de circunstancias internas y externas al comando que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos y constituye la base para la identificación de los riesgos en los procesos, procedimientos, actividades y proyectos.

Su análisis es realizado, a partir del conocimiento de las situaciones del entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico y se complementa con el estudio interno de la entidad, el diagnóstico del AMBIENTE DE CONTROL, la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, el MODELO OPERACIONAL y el cumplimiento de los PLANES Y PROGRAMAS.

Para definir la relación entre la organización y su entorno, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El contexto interno incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (percepciones públicas / imagen), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización. Identifica los interesados tanto internos y externos, y considera sus objetivos, tomando en cuenta sus percepciones, y estableciendo políticas de comunicación con estas partes.

- Establecer el contexto organizacional

Antes de comenzar el estudio de Gestión de Riesgos, es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas y objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlo. Por lo tanto, no debe verse a la Gestión del Riesgos como un tema aislado e independiente del proceso de Planificación, al contrario, la correspondencia es directa entre el plan y el riesgo.

- Establecer el contexto de Administración de Riesgos

En esta etapa, el Jefe de Estado Mayor y el Estado Mayor, deben establecer las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad. El proceso debe ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

También deben especificarse los recursos requeridos y los registros que se van a llevar. En definitiva se debe definir los siguientes aspectos:

- Definir el proyecto o actividad y establecer sus metas y objetivos;
- Definir la extensión del proyecto en tiempo y ubicación;
- Identificar cualquier estudio necesario así como su alcance, objetivos y recursos requeridos.
- Definir el alcance y amplitud de las actividades de administración de riesgos a llevar a cabo.
- Las relaciones entre el proyecto y otros proyectos o partes de la organización.
- Definir los criterios de evaluación.

En esta actividad se deben definir los criterios contra los cuales se va a evaluar el riesgo, es decir las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos, para lo cual, se pueden emplear criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto depende de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de los intereses de las demás partes interesadas. Los

criterios pueden estar afectados por percepciones internas y externas y por requerimientos legales. Frecuentemente se emplea la probabilidad de ocurrencia y el grado de importancia, pero puede ampliarse al impacto y conveniencia.

- Definir la organización para el riesgo

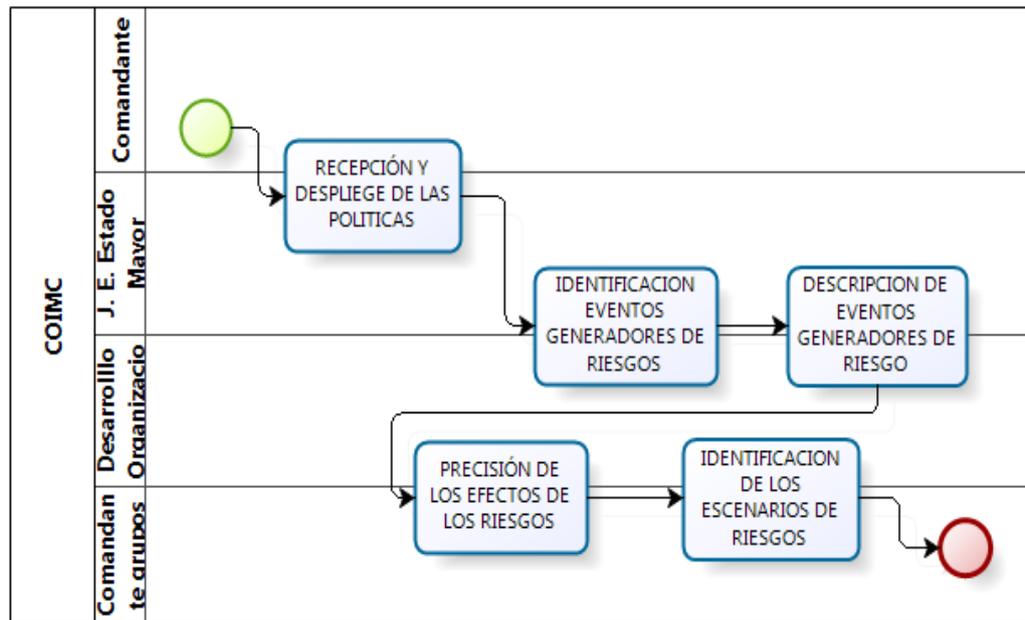
Para fines de control posterior, monitoreo y rendición de cuentas, es indispensable que el JEM defina y asigne los roles y responsabilidades de cada uno de los jefes de área, Comandantes de grupos y destacamentos, para con los riesgos, esta asignación puede estar relacionada con la estructura organizacional, pero debemos reconocer que el riesgo está relacionado también con los procesos y los proyectos.

## Productos.

**Cuadro 22: Productos**

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formato / Plantilla</b>
- <i>Políticas de Gestión de Riesgos COIMC</i>	<i>Documento en el que se recogen todas los lineamientos y políticas necesarias para la G.R.</i>	- <i>Ficha Técnica. Anexo 1)</i>
- <i>Matriz de factores internos y externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos</i>	<i>Matriz donde se identifican las situaciones internas y externas de posible generación de riesgos.</i>	- <i>Ficha Técnica. Anexo 2)</i>
- <i>Plan de Gestión de Riesgos</i>	<i>Documento en el que se definen: objetivos, metas tiempo, indicadores, recursos y responsables para la G.R.</i>	- <i>Plantilla de Plan. Anexo 3)</i>

## Subproceso de Identificación de Riesgos



**Figura 17: Subproceso de identificación de riesgos**  
Flujo de Actividades

Cuadro 23: Flujo de actividades del subproceso Identificación de riesgos

<b>SUBPROCESO: Identificación de Riesgos</b>					
<b>Proveedores</b>	<b>Disparador/ Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas (Productos/ Servicios)</b>	<b>Clientes/ Ciudadanía</b>	
<b>Comandante del COIMC</b>	Disparador Conocimiento y/o notificación del conflicto Entradas - Demandas. - Notificaciones.	- Receptar y desplegar las políticas. - Identificar eventos generadores de riesgos. - Describir eventos generadores de riesgo. - Precisar los efectos de los riesgos. - Identificar los escenarios de riesgo.	- Informe de análisis del problema - Matriz de actores y partes interesadas. - Matriz de análisis y calificación de estrategias. - Actas y resoluciones. - Acuerdos.	- Personal Militar - Servidores Públicos	

- Receptar y desplegar las políticas

Según lo establecido en el procedimiento anterior, el Plan de Gestión por Resultados del COIMC es comunicado, difundido y socializado en todos los niveles del Comando, de manera que todos y cada uno de los actores involucrados, sean conscientes de la necesidad de gestionar los riesgos inherentes a las actividades específicas que ellos desarrollan. Para lo cual se han de emplear los diferentes canales de comunicación vigentes, así como las acciones correctivas que aseguren su comprensión y aplicación.

- Identificar eventos generadores potenciales de riesgo

En este paso se busca identificar todos los posibles eventos generadores de riesgo a administrar, para el efecto se recomienda una identificación amplia utilizando procesos sistémicos bien estructurados, que aseguren un total barrido de los agentes generadores, ya que si no se identifican los potenciales riesgos en esta etapa, serán excluidos de un análisis posterior. La identificación debe incluir todos los riesgos estén o no bajo control de la organización. Para el efecto se emplearán: listas de chequeo, juicios de expertos, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios, entre otros.

- Describir eventos generadores de riesgo

Con el propósito de entender el alcance y naturaleza del evento analizado, de manera que posteriores intervenciones y actores entiendan el verdadero sentido del mismo y dentro de que contexto se analizó, se hace necesario describir detalladamente el evento-riesgo, así como las posibles causas que lo generan.

- Precisar los efectos de los riesgos

Para la presente actividad, se tomará en cuenta las siguientes preguntas: ¿Qué puede suceder? o ¿Cómo puede suceder?, las respuestas nos permitirán identificar los posibles efectos de los eventos generadores de riesgo. Mediante el empleo de la Espina de Pescado, se puede realizar un análisis más detallado que permita relacionar e identificar a las causas los posibles efectos.

- Identificar los escenarios de Riesgo

Mediante el empleo del pensamiento prospectivo, se pueden ensayar posibles escenarios (tendencial, pesimista y optimista) en los que nos podríamos encontrar en el caso en el que el evento analizado se materializa.

## Productos

**Cuadro 24: Productos**

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formato / Plantilla</b>
- <i>Matriz de Eventos</i>	<i>Lista amplia de eventos que podrían afectar a cada objetivo estratégico, proceso, proyecto o capacidad. Incluye el detalle de causas, efectos y escenarios posibles, para una mayor comprensión y lectura posterior.</i>	- <i>Formato de Matriz de caracterización de eventos (Anexo 4)</i>

### Subproceso de Análisis de Riesgos

El objetivo del análisis de riesgos es el de separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los mismos. El análisis toma en cuenta la probabilidad de ocurrencia del evento, así como la intensidad o importancia del riesgo. Normalmente se pueden emplear técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de las dos. Su aplicación depende directamente de la disponibilidad de información; en la mayoría de los casos, se parte de una percepción subjetiva sobre su importancia y probabilidad.

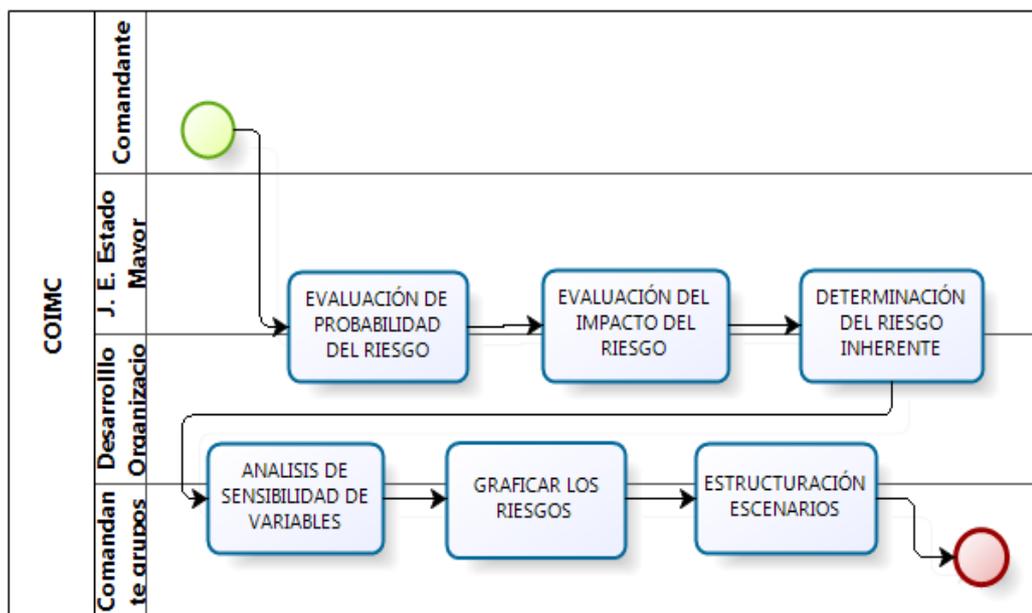


Figura 18: Subproceso de análisis de riesgos

## Flujo de Actividades

Cuadro 25: Análisis de riesgos

### SUBPROCESO: Análisis de Riesgos.

Proveedores	Disparador/ Entradas	Actividades	Salidas (Productos/ Servicios)	Clientes/ Ciudadanía
<b>-Unidades Internas.</b> -	Disparador Conocimiento y/o notificación del conflicto. Entradas	- Evaluar la probabilidad de riesgo. - Evaluar el Impacto del riesgo. - Determinar el riesgo inherente. - Analizar la sensibilidad de las variables. - Graficar los riesgos. - Estructurar los Escenarios.	- Matriz de Riesgos. - Mapa de Riesgos.	- Estado Mayor. - Personal Militar. - Servidores Públicos.
<b>Dependencias externas.</b>	- Matriz de caracterización de eventos. - Criterios de calificación de Riesgos.			

- Evaluar la probabilidad de riesgo

La magnitud de la probabilidad de ocurrencia, se evalúa en el contexto de las medidas de control existentes. Para evitar subjetividades se deben emplear: registros anteriores, experiencias relevantes, buenas prácticas, experimentos y prototipos, modelos económicos, opiniones y juicios de especialistas y expertos.

Para determinar el nivel de probabilidad de ocurrencia del evento, se puede emplear una escala de cinco (5) grados:

**Cuadro 26: Probabilidad de riesgo**

<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ejemplo de descripción detallada</i>
<i>A</i>	<i>Casi certeza</i>	<i>Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias</i>
<i>B</i>	<i>Probable</i>	<i>Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.</i>
<i>C</i>	<i>Posible</i>	<i>Podría ocurrir en cualquier momento</i>
<i>D</i>	<i>Improbable</i>	<i>Pudo ocurrir en algún momento</i>
<i>E</i>	<i>Raro</i>	<i>Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.</i>

Las medidas empleadas y los ejemplos de aplicación son indicativos, para cada caso particular de análisis, por lo que se debe personalizar la terminología.

- Evaluar el impacto del riesgo

En la presente actividad se debe determinar la magnitud de las consecuencias del evento analizado, en término de la importancia, los efectos generados o impacto. Para lo cual, se puede emplear una escala de cinco (5) niveles según el siguiente detalle:

**Cuadro 27: Impacto de riesgo**

<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ejemplo de descripción detallada</i>
<i>1</i>	<i>Insignificante</i>	<i>Sin perjuicio, baja pérdida financiera</i>
<i>2</i>	<i>Menor</i>	<i>Tratamiento de primeros auxilios, liberado localmente, se contuvo inmediatamente, pérdida financiera</i>
<i>3</i>	<i>Moderado</i>	<i>Requiere tratamiento médico, liberado localmente, contenido con asistencia externa, pérdida financiera alta.</i>
<i>4</i>	<i>Mayor</i>	<i>Perjuicios extensivos, pérdida de capacidad de producción, liberación externa, sin efectos nocivos, pérdida financiera mayor.</i>
<i>5</i>	<i>Catastrófico</i>	<i>Muerte, liberación tóxica externa con efectos nocivos, enorme pérdida financiera.</i>

Las medidas empleadas y los ejemplos de aplicación son indicativos, para cada caso particular de análisis se debe personalizar la terminología.

- Determinar el riesgo inherente

La determinación del riesgo inherente, es la consecuencia de combinar aritméticamente los valores de probabilidad e importancia en el contexto de los controles existentes, en esta actividad se logra determinar las categorías de riesgos, de manera que aquellos que sean menos relevantes se excluyen, y los más importantes pasen a un análisis más detallado.

El Riesgo se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Importancia}$$

- Analizar la sensibilidad de las variables

En vista de que las estimaciones cualitativas son imprecisas, se debe llevar a cabo un análisis de sensibilidad para comprobar el efecto de los cambios en los supuestos y en los datos. Lo tradicional es realizar corridas de ordenador para cada cambio de importancia y probabilidad. De esta manera se puede determinar e identificar las

variables que tienen un mayor efecto sobre los resultados del riesgo; esto generalmente conduce a un análisis más profundo en la estima de las variables y por tanto a la disminución de los errores de estima.

- Graficación de los riesgos

Para mejorar la identificación de los eventos y en particular de los riesgos críticos, se debe graficar los riesgos en una matriz donde los ejes coordenados son la probabilidad y la importancia. Cada riesgo se ubica en el casillero correspondiente donde una escala de color nos indica el nivel de crítico del riesgo. Esta matriz frecuentemente se conoce como Matriz de Riesgos. Dependiendo de la ubicación, los riesgos pueden ser calificados como: bajo (aceptable), moderado (tolerable), alto (importante), extremo (inaceptable).

		Nivel de riesgos o Nivel de Severidad				
Probabilidad	Casi Certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Muy Probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	Improbable	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

**Figura 19: Niveles de riesgo**

- Estructurar los escenarios

En el caso de identificar eventos que generen riesgos críticos o de alta importancia, debemos definir efectos y supuestos expresados en términos de escenarios pesimistas,

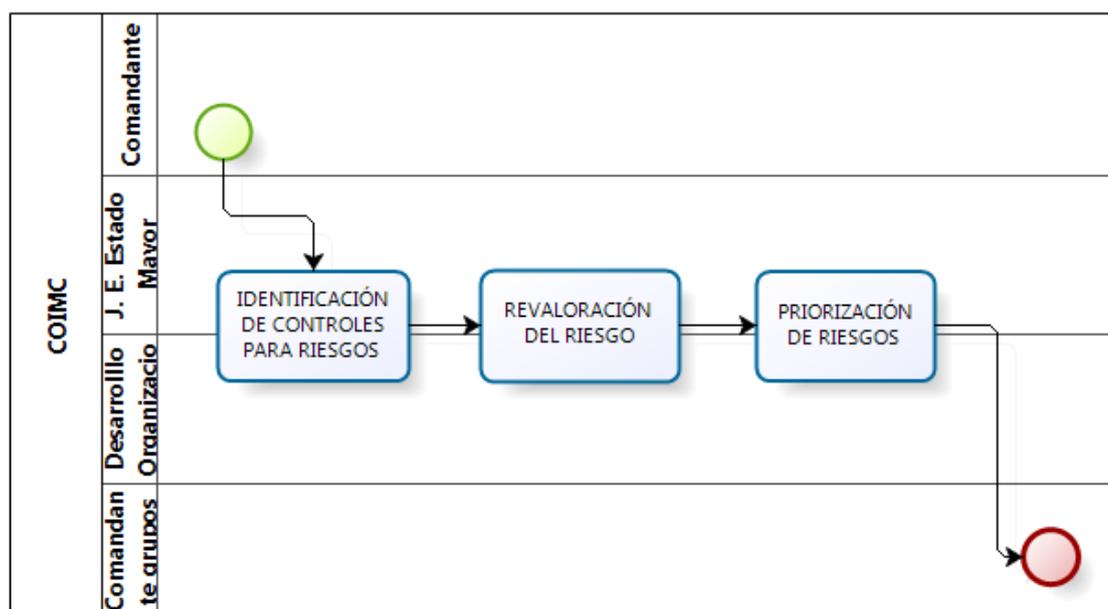
de manera de maximizar las posibles consecuencias, y en función de ello inducir a acciones preventivas para su gestión.

## Productos

**Cuadro 28. Productos**

Producto	Descripción	Formato / Plantilla
- <i>Matriz de Riesgo</i>	<i>Permite sintetizar toda la información del análisis del riesgo en un solo documento.</i>	- <i>Formato de matriz de Riesgo (Anexo 5)</i>
- <i>Mapa de Riesgo</i>	<i>Permite organizar la información de los riesgos de una manera visual, identificándose bandas de riesgos.</i>	- <i>Formato de Matriz de actores (Anexo 6)</i>

## Subproceso de Evaluación de Riesgos.



**Figura 20: Subproceso evaluación de riesgos**

## Flujo de Actividades

**Cuadro 29: Evaluación de riesgos**  
**SUBPROCESO: Evaluación de Riesgos**

Proveedores	Disparador/ Entradas	Actividades	Salidas (Productos/ Servicios)	Clientes/ Ciudadanía
<b>Equipo de análisis de riesgo.</b>	Disparador Mapa de Riesgos Entradas - Información de controles existentes - Cuantificación de los resultados de implementación.	- Identificar los controles para los riesgos. - Revalorizar el Riesgo. - Priorizar los Riesgos.	- Mapa de Riesgos revalorizado - Lista de controles existentes	- Comandante COIMC - Personal Militar - Servidores Públicos

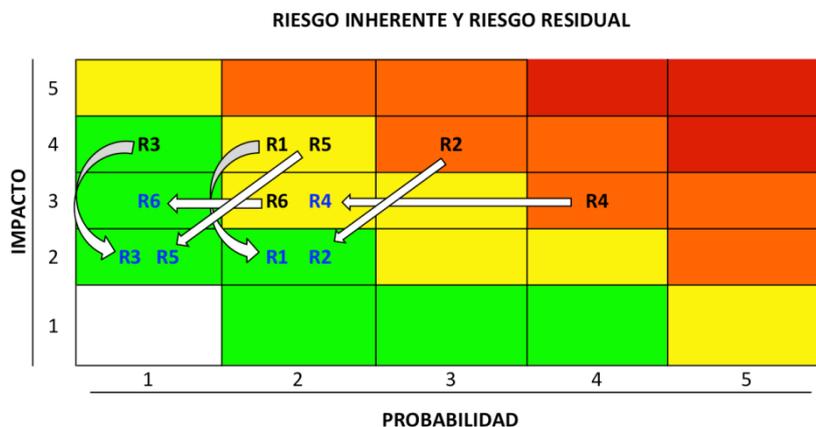
- Identificar los controles para los riesgos

Una vez obtenida la calificación del riesgo, es necesario analizar detalladamente los controles existentes y cuantificar el nivel de reducción del impacto y la disminución de la probabilidad de ocurrencia, es decir, que al confrontar el riesgo analizado frente a los controles existentes, debemos cuantificar la efectividad del riesgo y su real impacto sobre la conservación o disminución del riesgo. El impacto del control podría ser el de cambiar la escala de probabilidad de altamente probable a poco probable, o de alta importancia a mediana importancia.

En la valoración de los controles, se sugiere calificarlos como preventivos (aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo), y/o correctivos (aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable).

- Revalorizar el riesgo

Como consecuencia de la confrontación de los controles existentes frente a los riesgos identificados, algunos de ellos se van a reubicar dentro de la posición del Mapa, tal como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 21: Riesgo inherente y riesgo residual**

- Priorizar los riesgos

Luego de reubicar de forma definitiva a los riesgos en el Mapa de Riesgos, se deben orientar los esfuerzos del análisis, a aquellos riesgos que se mantienen en la zona roja de criticidad y en menor medida, a aquellos que se encuentran en las otras zonas de criticidad. En definitiva el nivel de prioridad está determinado por la zona de color en el que ubica el riesgo.

**Cuadro 30: Prioridad de riesgo**

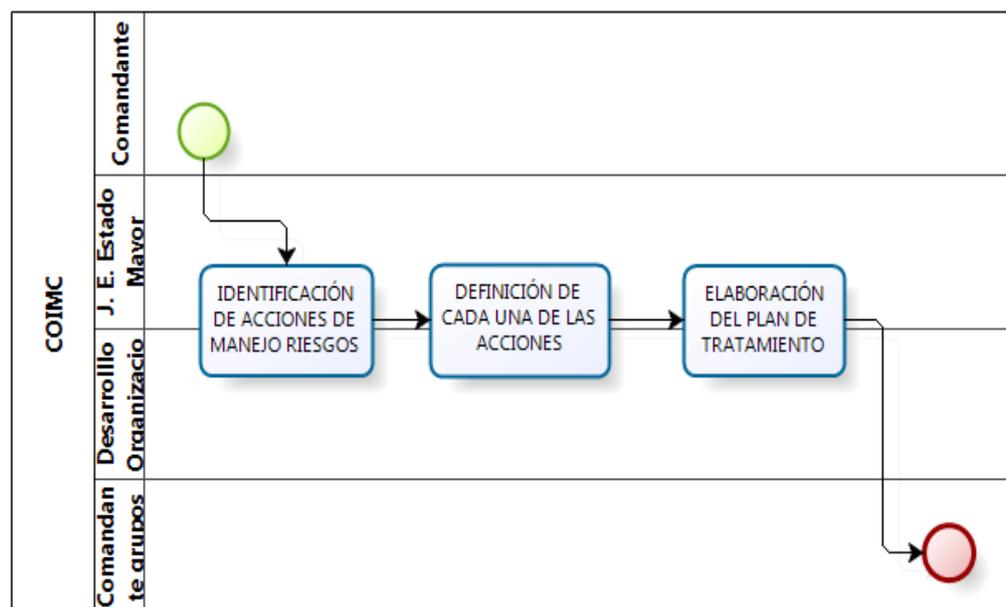
<i>Severidad</i>	<i>color</i>
<i>Bajo</i>	Verde
<i>Moderado</i>	Amarillo
<i>Alto</i>	Naranja
<i>Extremo</i>	Rojo

## Productos

**Cuadro 31: Productos**

Producto	Descripción	Formato / Plantilla
- <i>Mapa de Riesgo Residual</i>	<i>Permite organizar la información de los riesgos, tomando en cuenta los controles existentes, de manera de identificar los riesgos críticos.</i>	- <i>Formato Mapa de Riesgos Residual (Anexo 6)</i>

## Subproceso de Tratamiento de Riesgos



**Figura 22: Subproceso de tratamiento de riesgos**

## Flujo de Actividades

**Cuadro 32: Tratamiento de riesgos**

**SUBPROCESO: Tratamiento de Riesgos**

Proveedores	Disparador/ Entradas	Actividades	Salidas (Productos/ Servicios)	Clientes/ Ciudadanía
<b>Comandante del COIMC</b>	Disparador Matriz definitiva de riesgos Entradas - Matrices de tratamiento -	- Identificar las acciones de manejo del Riesgo - Definir cada una de las acciones - Elaborar el Plan de Tratamiento.	- Plan de tratamiento de Riesgos	- Personal Militar - Servidores Públicos

- Identificar las acciones de manejo del riesgo

Dependiendo de la ubicación dentro del Mapa de Riesgos, se debe establecer las medidas de respuesta a los diferentes tipos de riesgos, para lo cual se deben tomar en cuenta las siguientes acciones:

**Cuadro 33: Acciones de manejo del riesgo**

<b>SEVERIDAD</b>		<b>color</b>
BAJO	<u>ACEPTAR</u> : significa asumir un riesgo y las consecuencias que este atraiga en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando la frecuencia es baja, tiene un impacto leve, y no pone en peligro la estabilidad de la organización.	
MODERADO	<u>RETENER</u> : estos se retienen cuando en forma planeada se crea un fondo entre otras cosas para responder ante las posibles pérdidas causadas por su ocurrencia.	

Continúa 

<b>SEVERIDAD</b>		<b>color</b>
ALTO	<p><u>TRANSFERIR</u>: El transferir un riesgo se da cuando se traspasa el riesgo a otra compañía, ya sea por medio de un contrato de outsourcing, o una póliza de seguro.</p> <p>Un modo habitual de transferir el riesgo es cubrirlo mediante un seguro.</p> <p>La adopción de un seguro forma parte, por lo tanto, de la estrategia de continuidad de negocio.</p>	
EXTREMO	<p><u>REDUCIR</u>: consiste en evitar, compartir o transferir el riesgo; es aconsejable eliminar las actividades que generan el riesgo en la medida que sea posible a través de pólizas de seguro, de lo contrario se debe implementar controles de prevención para evitar la presencia del riesgo, de protección para disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguro u otras acciones que estén disponibles.</p> <p>En esta categoría de riesgo es necesario que se preparen <b>PLANES DE CONTINGENCIA</b> para proteger los activos en caso de su ocurrencia.</p>	

- Definir cada una de las acciones

Una vez seleccionada la acción a implementarse, es necesario que se realice una descripción de la forma de implementarla y la forma de entender la acción para cada caso más específico.

- Elaborar el Plan de Tratamiento

Una vez definidos los riesgos, así como definidas y diseñadas las medidas para su tratamiento, se debe elaborar el Plan de implementación en cada proceso, proyecto o unidad estratégica en el que se han analizado los riesgos. En este punto es necesario contar con el respaldo del Comandante del COIMC, ya que el éxito de la

implementación de las medidas depende de que la administración del riesgo sea efectiva y conduzca a los objetivos propuestos. Para lo cual se recomienda:

- Establecer las prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento
- Diseñar un Plan de Implementación que complete dichas prioridades
- Obtener la aprobación del Plan por parte de la alta gerencia
- Designar las personas responsables de la implementación
- Destinar los recursos necesarios para llevarlo a cabo
- Definir las fechas límite para su ejecución
- Establecer los resultados esperados del Plan de Implementación y la forma como se van a medir.

El liderazgo que debe ejercer el Jefe de Estado Mayor y el Estado Mayor en sí mismo, como responsables de la Gestión del Riesgo Estratégico, es la garantía del éxito de este proceso.

## Productos

**Cuadro 34: Productos**

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formato / Plantilla</b>
- <i>Plan de Tratamiento de riesgos</i>	<i>Contiene la información referente a las actividades a cumplir, así como los medios, recursos necesarios, responsables, tiempos e indicadores de ejecución.</i>	- <i>Formato de Informe del problema (Anexo 7)</i>

### Subproceso de Monitoreo de los Riesgos

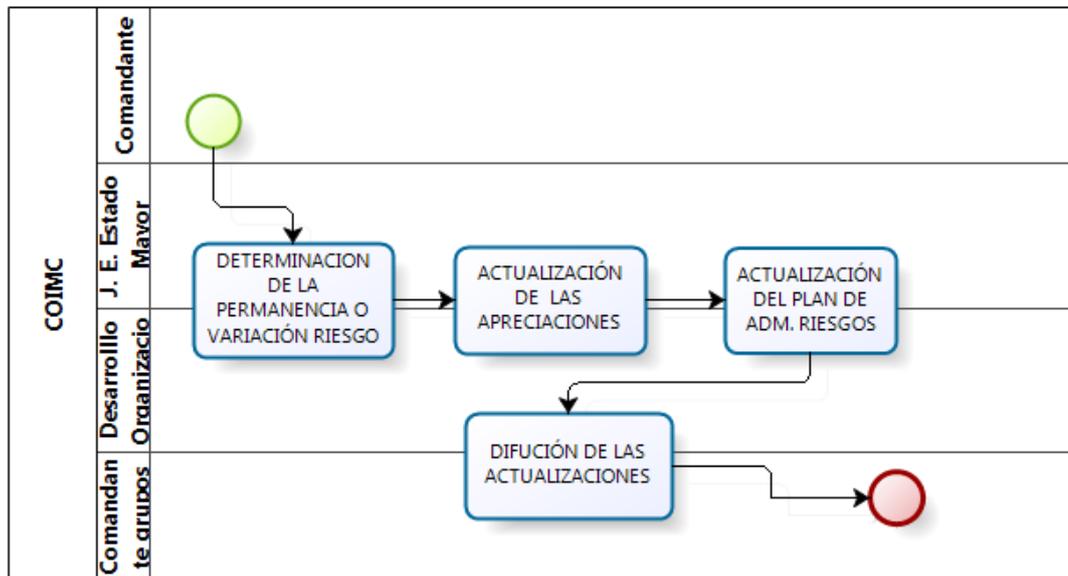


Figura 23: Subproceso de monitoreo de riesgos

### Flujo de Actividades

Cuadro 35: Monitoreo de los riesgos

**SUBPROCESO: Monitoreo de los Riesgos**

Proveedores	Disparador/ Entradas	Actividades	Salidas (Productos/ Servicios)	Clientes/ Ciudadanía
Comandante del COIMC	Disparador Conocimiento y/o notificación del conflicto Entradas - Demandas - Notificaciones -	- Determinar la permanencia o variación del riesgo - Actualizar las apreciaciones. - Actualizar el Plan de Administración del Riesgo. - Difundir las actualizaciones	- Informe de análisis del problema - Matriz de actores y partes interesadas - Matriz de análisis y calificación de estrategias - Actas y resoluciones - Acuerdos	-Personal Militar Servidores Públicos

- Determinar la permanencia o variación del riesgo

Acorde a las fechas determinadas, para el desarrollo de las actividades en los Planes de tratamiento, asociadas a las acciones establecidas en el Mapa/Matriz de Riesgos, se debe verificar la ejecución y realizar el seguimiento de las actividades planteadas, como mínimo dos veces al año tomando decisiones según la efectividad de estas con respecto al Riesgo, como la creación o mejora de los controles y los planes de tratamiento.

En caso de que no se evidencie avance el Jefe del Estado Mayor debe gestionar la realización de los mismos con las instancias correspondientes.

- Actualizar las apreciaciones

Al menos una vez al año se debe realizar una revisión y/o actualización del Mapa de Riesgos y los planes de tratamiento, teniendo en cuenta: cambios que haya presentado el proceso, los nuevos controles y las nuevas acciones a incluir. En el caso de que se presentasen eventos fortuitos o de fuerza mayor, se deben actualizar inmediatamente las apreciaciones en cada campo, de manera que tanto la Matriz de Riesgos como el Mapa de Riesgos se encuentren actualizados. Los documentos y registros generados, deben ser distribuidos a los usuarios internos para su permanente actualización.

- Actualizar el Plan de Administración del Riesgo

Los cambios que se hayan presentado en los procesos, los nuevos controles y las nuevas acciones a cumplir, nos obliga a actualizar los planes en todos sus aspectos.

- Difundir las actualizaciones

Las versiones actualizadas de los planes, deben estar disponibles en los puntos de distribución, de manera que todos los usuarios puedan disponer de dichas versiones.

Se deben emplear diferentes canales de distribución de la información, para llegar lo más pronto a los actores de riesgos significativos, identificados e involucrados.

El monitoreo tomará en cuenta la información para el reporte de los siguientes indicadores:

- Porcentajes de reducción de los riesgos significativos identificados.
- Porcentaje de efectividad de los controles.
- Porcentaje de la ejecución de los planes de tratamiento.

## Productos

**Cuadro 36: Productos**

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formato / Plantilla</b>
- <i>Plan de Comunicación y difusión.</i>	<i>Define las acciones, medios y canales de comunicación que se van a emplear, de manera de asegurar que las partes interesadas, así como los responsables, conozcan de forma inmediata los planes actualizados.</i>	- <i>Formato de Plan de Comunicación (Anexo 8)</i>

### Subproceso de Comunicación y Consulta.

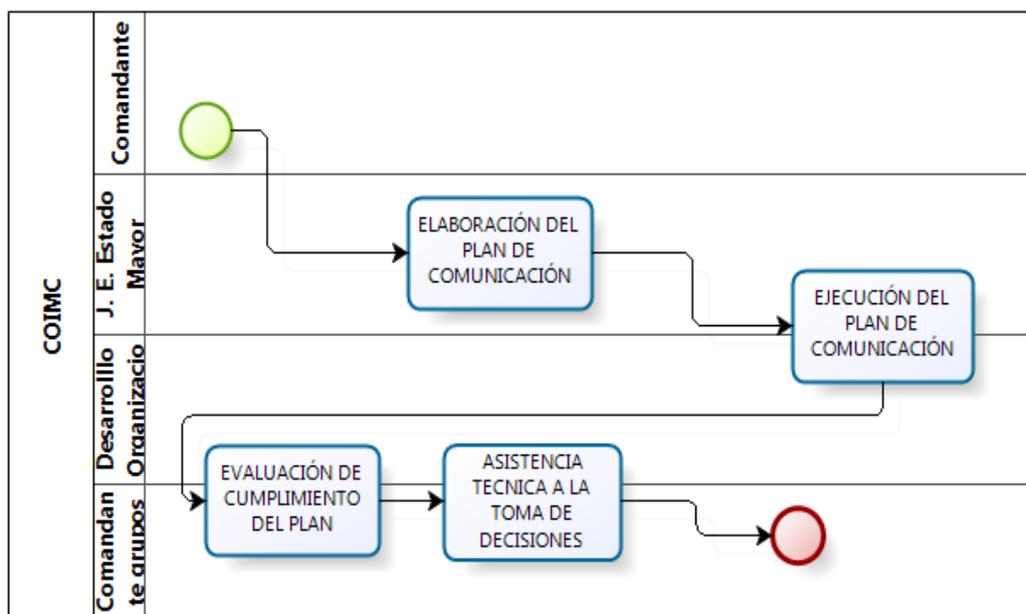


Figura 24: Subproceso de comunicación y consulta

### Flujo de Actividades

Cuadro 37: Comunicación y consulta

**SUBPROCESO: Comunicación y Consulta**

Proveedores	Disparador/ Entradas	Actividades	Salidas (Productos/ Servicios)	Clientes/ Ciudadanía
<b>Comandante del COIMC</b>	Disparador Conocimiento y/o notificación del conflicto Entradas - Demandas - Notificaciónes -	- Elaborar el Plan de Comunicación - Ejecutar el Plan de Comunicación - Evaluar el Plan de Comunicación - Asistir técnicamente a la toma de decisiones.	- Informe de análisis del problema - Matriz de actores y partes interesadas - Matriz de análisis y calificación de estrategias - Actas y resoluciones - Acuerdos	- Personal Militar - Servidores Públicos

- Elaborar el Plan de Comunicación

Una vez legalizado el Plan de Tratamiento, se inicia la comunicación del riesgo como una parte integral del proceso de análisis de riesgo, que ha sido definida como un proceso interactivo de intercambio de información y opiniones entre evaluadores de riesgo, gestores de riesgo y otras partes interesadas, la información sobre el riesgo es el proceso por el que se recaba información y opiniones de partes potencialmente afectadas o interesadas acerca de los peligros y riesgos, por el que se comunican los resultados de la evaluación del riesgo y se proponen medidas de gestión del riesgo a quienes toman las decisiones y a las partes interesadas. Es un proceso multidimensional e interactivo que debería comenzar al principio del análisis de riesgo y continuar hasta el final.

El proceso de comunicación debe identificar claramente la audiencia a la cual se quiere comunicar, el mensaje, la fuente y el canal de comunicación más eficiente. Frecuentemente, una comunicación efectiva requiere de múltiples estrategias y canales de comunicación.

- Ejecutar el Plan de Comunicación

Conforme se vayan ejecutando las actividades definidas en el Plan de Comunicación, se deben ir generando las evidencias de su cumplimiento, las mismas que se constituyen en los documentos y registros del cumplimiento de la actividad. Se debe llevar un registro detallado de las inversiones realizadas así como de los avances y novedades surgidas según su desarrollo.

- Evaluar el Plan de Comunicación

Conjuntamente con los registros y documentos del proceso, y con las corridas de los indicadores antes definidos, se determina el grado de avance y cumplimiento de los objetivos planteados en el plan.

- Asistir técnicamente a la toma de decisiones

El personal que labora en la Unidad de Desarrollo Organizacional del COIMC, en base a su mayor conocimiento sobre la temática, está en condiciones de asistir y apoyar las actividades relacionadas con la Gestión del Riesgo, en las dependencias, grupos y destacamentos, así como a los responsables de los procesos y jefes de proyectos.

## Productos

**Cuadro 38: Productos**

Producto	Descripción	Formato / Plantilla
- <i>Informe de avance</i>	<i>Es el reporte detallado de los logros, limitaciones y resultados alcanzados como consecuencia de la gestión planificada del riesgo del Comando.</i>	- <i>Formato de Informe del problema (Anexo 9)</i>

## Indicadores de Gestión del Proceso

**Cuadro 39: Indicadores de gestión del proceso**

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable de Medición	Frecuencia de Medición
1	Grado de conocimiento y Aplicación del proceso de Gestión de Riesgos.	<i>No de áreas que aplican*100/ Total de áreas del COIMC</i>	Equipo Técnico de Desarrollo Organizacional	<b>Mensual</b>
2	<b>Grado de inversión \$ para</b>	<i>\$ invertidos en Gestión de Riesgos*100/</i>	Equipo Técnico de Desarrollo Organizacional	<b>Anual</b>

Continúa 

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable de Medición	Frecuencia de Medición
	<b>tratamiento de Riesgos.</b>	<i>presupuesto de la Unidad operativa</i>		
3	Nivel de SINIESTRALIDAD.	<i>No. Eventos presentes el año pasado – No. De eventos presentes el año en curso</i>	Equipo Técnico de Desarrollo Organizacional	<b>Mensual</b>
4	<b>Porcentaje de incremento en el cumplimiento de objetivos.</b>	<i>No. Objetivos y/o misiones cumplidos*100/ No. Total de objetivos y/o misiones ejecutadas</i>	Equipo Técnico de Desarrollo Organizacional	<b>Trimestral</b>
5	Grado de Administración del Riesgo operativo y táctico.	<i>No. de eventos con riesgo gestionado/ No. Total de eventos operativos y/o tácticos presentados * 100</i>	Equipo Técnico de Desarrollo Organizacional	<b>Mensual</b>
6	<b>Tasa de incremento de las Lecciones Aprendidas en G. Riesgos.</b>	<i>Lecciones del Año pasado – Lecciones del presente año</i>	Equipo Técnico de Desarrollo Organizacional	<b>Trimestral</b>

### Aplicación del proceso en el nivel Estratégico

Para el caso de los dos primeros objetivos estratégicos del COIMC, la Matriz de Riesgos es la siguiente:

Cuadro 40: Matriz de riesgos

COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS CC.FF.AA. COMANDO DE INTELIGENCIA MILITAR CONJUNTO COIMC												
MATRIZ DE RIESGOS												
UNIDAD: COIMC												
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					VALORACIÓN DE RIESGOS				MEDIDAS Y/O ACCIONES PARA GESTIONAR RIESGOS			RESPONSABLE
COD.	OBJETIVO DEL COMANDO	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS / IMPACTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	NIVEL DEL RIESGO	DE PREVENCIÓN (evitar el riesgo)	DE REDUCCIÓN (Control del riesgo)	DE TRANSFERENCIA (Compartir el riesgo)	
1	Alcanzar altos niveles de satisfacción en los usuarios internos y externos.	Los productos generados por el COIMC, NO satisfacen los requerimientos de los usuarios.	Los Comandos Operacionales dicen no recibir con oportunidad inteligencia útil para cumplir las misiones operativas.	Incumplimiento de la Misión del COIMC	3	5	15	ALTO	Identificar las características y requerimientos de los usuarios	Identificar acciones para <b>controlar</b> el riesgo en caso de presentarse su ocurrencia	Identificar acciones para <b>transferir</b> el riesgo a terceros o compartirlo	Dept. Planificación
		Se debiten las relaciones con Aliados de alto valor estratégico.	La política pública limita la relación y aportes de otros gobiernos (americano, europeos)	No se cuenta con inteligencia de fuentes calificadas externas	4	4	16	ALTO	Reactivar las relaciones con pares externos			Comandante COIMC
2	Optimizar los procesos de producción de inteligencia.	No se proveen con oportunidad los recursos materiales para el cumplimiento de las misiones	Las asignaciones presupuestarias no llegan con la oportunidad requerida.	Incumplimiento de las misiones	4	5	20	ALTO	Gestionar los recursos en el Escalón Superior			Comandante COIMC Jefe Dept. Inteligencia
		El personal NO cuenta con las capacidades técnico/operativas.	Limitada cobertura de la capacitación y cursos de perfeccionamiento.	Mala calidad en la producción de inteligencia	4	5	15	ALTO	Fortalecer la Función de personal.	Establecer alianzas con organismos externos		Jefe Dept. Inteligencia Jefe del Dept. Personal
		No se generen las sinergias entre los miembros de las FF.AA.	No se han alcanzado altos niveles de integración y participación de los oficiales de las tres fuerzas en el COIMC.	La conjuntas es limitada y relativa.	3	4	12	MODERADO	Dirigir reuniones periódicas de coordinación y trabajo en equipo			Jefe de Estado Mayor Jefe Dept. Inteligencia
		Bajo nivel de completamiento orgánico.	No se cuenta con el suficiente número de profesionales en las unidades de I.T.	Sobre carga de trabajo y bajo rendimiento de unidades de producción de inteligencia.	4	3	12	MODERADO	Gestionar el completamiento orgánico de las unidades de producción de inteligencia			Comandante COIMC Jefe Dept. Inteligencia

Para el caso de los objetivos 3 y 4, se plantean las siguientes acciones:

**Cuadro 41: Matriz de riesgos (continuación)**

3	Optimizar los procesos de producción de contrainteligencia	No se proveen con oportunidad los recursos materiales para el cumplimiento de las misiones	Las asignaciones presupuestarias no llegan con la oportunidad requerida.	Resultados de bajo impacto	3	4	12	MODERADO	Gestionar los recursos en el Escalón Superior	Comandante COIMC
		El personal NO cuenta con las capacidades técnico/operativas.	Limitada cobertura de la capacitación y cursos de perfeccionamiento.	Mala calidad en la producción de contrainteligencia	3	5	15	ALTO	Fortalecer la Función de personal.	Jefe Dept. Contra Inteligencia Jefe del Dept. Personal
		No se cuenta con personal de las otras Fuerzas	No se han alcanzado altos niveles de integración y participación de los oficiales de las tres fuerzas en el COIMC.	Los esfuerzos son divididos, por tanto no se materializa la conjuntas.	3	4	12	MODERADO	Gestionar en el CC.FF.AA los pases de oficiales de las otras fuerzas	Comandante COIMC
		Bajo nivel de completamiento orgánico.	No se cuenta con el suficiente número de profesionales en las unidades de I.T.	Sobre carga de trabajo y bajo rendimiento de unidades de producción de contrainteligencia.	3	3	9	MODERADO	Gestionar el completamiento orgánico de las unidades tácticas	Comandante COIMC
4	Optimizar los procesos de producción de inteligencia técnica.	No se proveen con oportunidad los recursos materiales para el cumplimiento de las misiones	Las asignaciones presupuestarias no llegan con la oportunidad requerida.	Resultados de bajo impacto	3	3	9	MODERADO	Gestionar los recursos en el Escalón Superior	Comandante COIMC
		El personal NO cuenta con las capacidades técnico/operativas.	Limitada cobertura de la capacitación y cursos de perfeccionamiento.	Baja producción de Inteligencia Técnica	3	5	15	ALTO	Fortalecer la Función de personal.	Jefe Dept. Inteligencia Técnica Jefe del Dept. Personal
		No se generen las sinergias entre los miembros de las FF.AA.	No se han alcanzado altos niveles de integración y participación de los oficiales de las tres fuerzas en el COIMC.	Disminución de las capacidades de vigilancia, reconocimiento e inteligencia.	3	4	12	MODERADO	Dirigir reuniones periódicas de coordinación y trabajo en equipo	Jefe de Estado Mayor
		Bajo nivel de completamiento orgánico.	No se cuenta con el suficiente número de profesionales en las unidades de I.T.		3	4	12	MODERADO	Gestionar el completamiento orgánico de las unidades tácticas	Comandante COIMC
		Que los procesos de Inteligencia Técnica NO se optimicen.	Que la cultura de gestión por procesos no se implemente y genere los beneficios esperados.		4	5	20	ALTO	Asignar personal a dicha función específica.	Comandante COIMC
		Bajos niveles de participación en proyectos institucionales	Permanente y sistemáticamente el personal del D.I.T. no participa en los eventos de Gestión Institucional.	Autoexclusión del proyecto institucional	4	5	20	ALTO	Realizar un seguimiento permanente y aplicar acciones disciplinarias.	Dep. Evaluación y Control del COIMC
		No se realicen las inversiones de capital necesarias para la renovación de equipos de última tecnología.	Los limitaciones presupuestarias NO permiten que se realicen inversiones para la renovación de recursos tecnológicos	Mala calidad en la producción de inteligencia técnica.	3	5	15	ALTO	Gestionar los recursos en el Escalón Superior y/o contribución de otras fuentes.	Comandante COIMC

Para el caso de los objetivos 5, 6 y 7, se plantean las siguientes acciones:

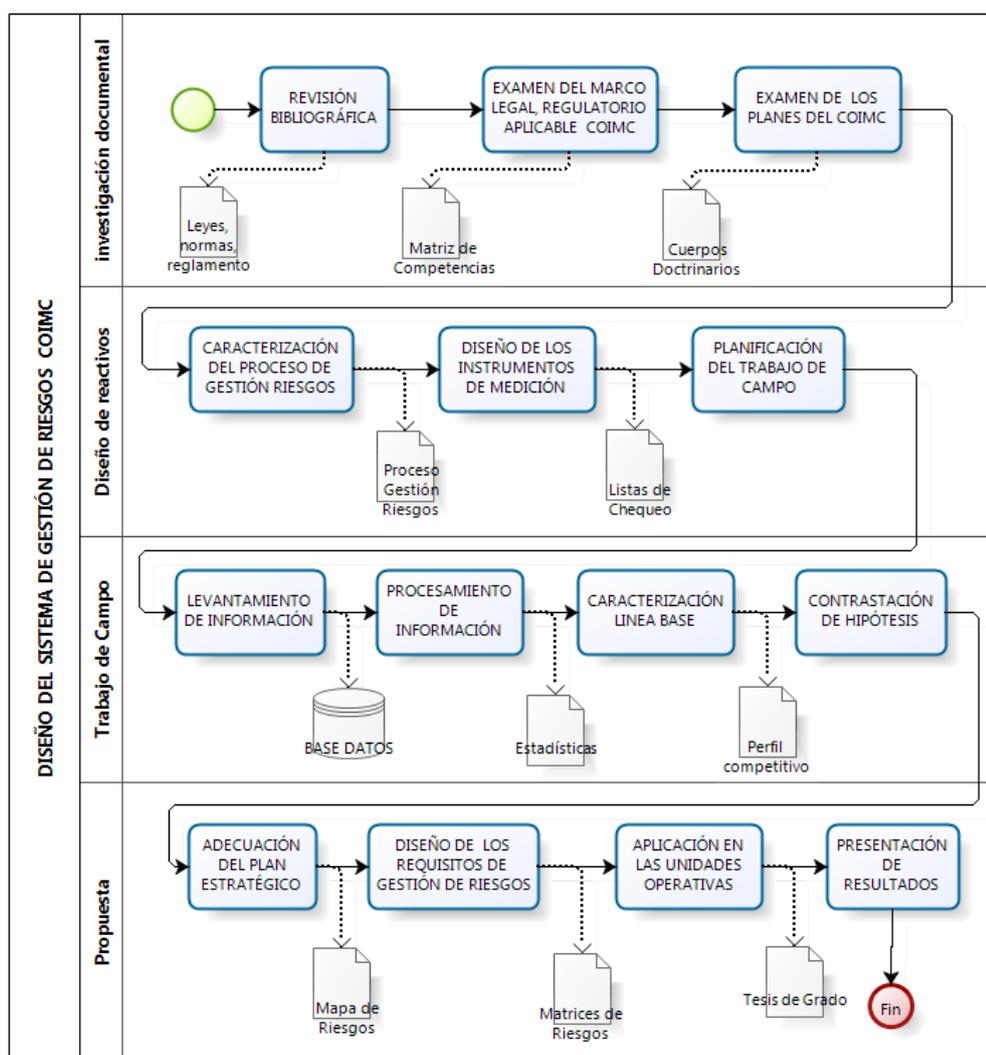
**Cuadro 42: Matriz de riesgos (continuación)**

5	Implementar el Sistema de Gestión por Resultados	Que la cultura de Planificación por resultados no se implemente en toda la organización.	La gestión por resultados exige en las primeras fases esfuerzos y recursos adicionales para construir la documentación de referencia necesaria para su posterior evaluación (procesos, indicadores, riegos, auditorías, doctrina administrativa), para lo que se hace necesario el involucramiento de todo el personal del COIMC.	Incumplimiento de la Ley y observación del ente superior de control CGE.	2	4	8	MODERADO	Implementar el Plan de Información y seguimiento permanente			Jefe del Dept. Comunicación OPSIC		
		Que la cultura y gestión por presupuestaria por resultados no se implemente en toda la organización.			3	5	15	MODERADO						
		Que la cultura y gestión por procesos no se implemente en toda la organización.			3	5	15	MODERADO						
		Que la cultura de Control de gestión no se implemente en toda la organización.			3	5	15	MODERADO					Realizar el Plan de evaluación y seguimiento.	Dep. Evaluación y Control del COIMC
		Que la cultura y gestión de Riesgos no se implemente en toda la organización.			3	5	15	MODERADO					Implementar el Plan de Información y seguimiento permanente	Jefe del Dept. Planificación
6	Desarrollar las competencias profesionales del Talento Humano	La capacitación no se oriente al desarrollo de las competencias profesionales.	La moderna gestión del Talento Humano establece la necesidad de generar instrumentos técnicos que permitan el desarrollo de las competencias profesionales, la no observancia o generación de tales instrumentos limitara el nivel de comprometimiento del personal.	Incumplimiento de la Ley y observación del ente superior de control CGE.	2	4	8	MODERADO	Fortalecer la Función de personal.			Jefe del Dept. Personal		
		Que no se implemente el sistema de reconocimiento al desempeño.			3	5	15	ALTO						
		Que no se mejoren las condiciones laborales y clima organizacional.			2	4	8	MODERADO					Conformar una comisión para el diseño de dichos instrumentos	Jefe de Estado Mayor y Estado Mayor
		Que no se instrumente el sistema de evaluación del desempeño del personal			3	5	15	ALTO						
7	Alcanzar un alto nivel de desarrollo organizacional	No se logre capitalizar las lecciones aprendidas y conocimiento del COIMC.	La conformación del COIMC genera incertidumbre organizacional en relación a los países, lo que limita el nivel de involucramiento en temas administrativos como la GpR.	Perdida del Capital intangible del COIMC	4	5	20	ALTO	Implementar el Sistema de Gestión del Conocimiento del COIMC.			Dept. Planificación		
		La resistencia pasiva al Cambio no permite alcanzar niveles de desarrollo organizacional.		Incumplimiento de la Ley Pérdida de tiempo y recursos.	5	5	25	MUY ALTO	Implementar acciones para involucrar y concienciar al personal militar sobre la importancia de...				Jefe de Estado Mayor y Estado Mayor	

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al inicio de la presente investigación de tesis se planteó como hipótesis que “Si se emplean las herramientas de la Gestión Pública (GPR y NCI) en especial la de Gestión de Riesgos se generará una contribución significativa para elevar los niveles de desempeño del COIMC”, para el efecto, se diseñó un proceso que guíe la investigación, y que en cada uno de los capítulos de la Tesis fueron probándose y validándose para asegurar su efectividad. Una vez cumplidas los objetivos y metas planteadas, nos encontramos en condición de asegurar que dicho diseño es pertinente, ya que asegura para quien lo aplique, que se logrará caracterizar la línea base, y se puedan plantear acciones de mejora.



**Figura 25: Proceso de Gestión de Resultados**

Por lo expuesto, recomendamos que en el caso de otras unidades militares, se puede aplicar la metodología propuesta, y emplear los instrumentos (listas de chequeo) diseñados para caracterizar la Línea Base, y en la fase de implementación, permitirá verificar el nivel de avance del proyecto.

Se ha caracterizado el proceso de Gestión de Riesgos, tomando en cuenta las políticas emitidas por la Secretaria Nacional de la Administración Pública SNAP, lo establecido en la Norma de Control Interno NCI, y los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 31.000; de manera que las dependencias usuarias pueden identificar las actividades a ejecutar, los formatos a emplear y los indicadores que permiten medir el grado de cumplimiento de las normas antes identificadas. De la misma manera, se han aplicado los procedimientos en los niveles Estratégico y Operativo.

Por lo expuesto, se recomienda que el proceso de Gestión de Riesgos caracterizado, sea implementado en todas las dependencias del COIMC, así como en sus Grupos y Destacamentos. De la misma manera, y por el hecho de ser un **patrón de proceso transversal**, puede ser implementado en todas las instituciones de las Fuerzas Armadas.

En el capítulo precedente, se ha detallado el perfil del profesional responsable de la ejecución y seguimiento del proceso de Gestión de Riesgos, como se puede observar los requisitos en la formación profesional son determinantes cumplir, así como la experiencia en trabajos similares y la sólida formación en valores a ser aplicados el momento de la toma de decisiones y la asesoría al mando en la preparación y manejo del Plan de Crisis y/o conflictos.

Para poder operacionalizar los procesos y procedimientos, es necesario que se fortalezca la unidad de planificación del COIMC, con personal técnico que cumpla las competencias profesionales definidas en el perfil del puesto detallado en el capítulo anterior. De la misma manera y de adoptarse el proceso en otras unidades de las Fuerzas Armadas, se cumplirán similares requisitos.

Con fines académicos se ha propuesto un modelo de asignación de puntajes e indicadores por componentes, que en una serie de 1000 puntos, permite determinar cuantitativamente los pesos relativos de cada sistema, y de manera explícita, la

asignación de puntajes para cada uno de los indicadores. Este diseño, permite materializar el **Sistema de Control de Gestión** en base a lo que se ha denominado como “Índice de Gestión del COIM”.

Es necesario que en función de los componentes a evaluar, se ajusten los pesos y puntajes de cada componente, así como los puntajes por indicador, teniendo siempre presentes las prioridades estratégicas y los criterios establecidos por el Comandante y Estado Mayor del COIMC. En ningún momento, se debe dejar de aplicar la metodología, todo lo contrario, debemos pensar en que la herramienta es clave para el estudio dinámico del desempeño del COIMC, que requiere un tiempo de prueba hasta calibrarlo para su aplicación definitiva. Dependiendo de las misiones de cada uno de los Grupos y Destacamentos se reasignarán las prioridades y puntajes para el cálculo del Índice de Gestión de las Unidades Operativas. En todo caso el proceso de construcción debe estar dirigido por la Unidad de Planificación del COIMC en acuerdo con los Comandantes de las Unidades subordinadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Guía para la Administración del Riesgo, Departamento Administrativo de la Función Pública.* (2011). Bogotá, D.C.
- Balance Score Card Collaborative.* (2012). Recuperado el 15 de 09 de 2015, de Palladium Group: <http://www.bscol.com/>
- INEN-ISO. (2004). *NTE ISO 27001.2004. Sistema de Seguridad de la Información, 1.*
- INEN-ISO. (2008). *NTE ISO 31000:2008. Sistema de Gestión de Riesgos. .*
- INEN-ISO. (2008). *NTE ISO 9001:2008: Sistema de Gestión de la Calidad .*
- López, A. (2009). *Balanced Scorecard.* Madrid: AECA.
- López, A., & Viñegla. (1998). *El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la gestión empresarial.* Madrid: AECA.
- Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégica.* México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Marteau, S. (2002). *La actuación estratégica de los pequeños, medianas empresas: análisis cualitativo de la percepción del empresario según las dimensiones definidas por el CMI.*
- Martínez, R. (2001). *Balanced Scorecard: sistema de comunicación, control, y aprendizaje estratégico.*
- Martínez, R. (2001). *CMI: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas", trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado.* Colombia.
- Menguzzato, M. R. (1991). *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management.* Barcelona: Editorial ARIEL S.A.
- Rodríguez, D. (2004). *Fundamentos de la Seguridad Integral, Colección Seguridad y Defensa.*
- Vogel, M. (2007). *Balanced Scorecard .*