



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

PROMOCIÓN XVII

TEMA 1:

**TÍTULO: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DEL MÓDULO
ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA DE LA FUERZA TERRESTRE**

AUTOR

MAYO. FLORES ALVARADO, ANDRÉS MIGUEL

DIRECTOR:

ING. RODRÍGUEZ POZO, JORGE RAÚL, MGS

SANGOLQUÍ

2019

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, *“DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DEL MÓDULO ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA TERRESTRE”* fue realizado por el señor *Andrés Miguel Flores Alvarado* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, a 20 de septiembre de 2019



Ing. Rodríguez Pozo, Jorge Raúl, MGS

C.C 0601903685

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

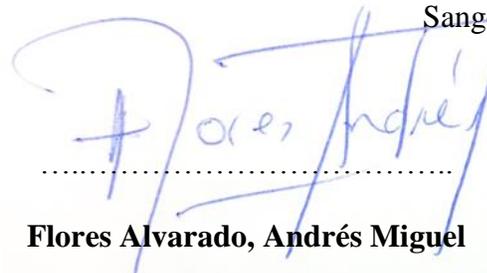
CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Andrés Miguel Flores Alvarado*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: ***“DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DEL MÓDULO ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA TERRESTRE”*** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, a 20 de septiembre de 2019



Flores Alvarado, Andrés Miguel

C.C. 1002521498



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Andrés Miguel Flores Alvarado**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: ***“DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DEL MÓDULO ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA TERRESTRE”*** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, a 20 de septiembre de 2019

Flores Alvarado, Andrés Miguel

C.C. 1002521498



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

DEDICATORIA

A mi amada esposa,

Quien ha sido parte activa a lo largo de este tiempo, permitiéndome culminar con éxito las metas y objetivos fijados, motivándome en todo momento hacer las cosas de la mejor manera.

A mis hijos,

Quienes son mi fuente de motivación e inspiración para superarme día a día, de ser mejor y luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mis padres,

Por el cariño y apoyo brindado en todo momento, gracias por su amor y ejemplo, por llevarme siempre en sus oraciones, pero sobre todo gracias por haberme dado la vida y hacer de mí un hombre de bien.

A mis hermanos,

Por estar siempre junto a mis triunfos y vicisitudes, por su preocupación y sobre todo por compartir sus vidas conmigo.

Flores Alvarado, Andrés Miguel



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AGRADECIMIENTO

Al glorioso Ejército Ecuatoriano por darnos la oportunidad de acrecentar nuestros conocimientos y competencias para beneficio institucional.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas UFA-ESPE, y a través de ella, a todos los docentes que contribuyeron en el desarrollo integral de los conocimientos alcanzados; de manera especial al señor Ing. Rodríguez Pozo, Jorge Raúl, Mgs, por su don de gente e invaluable contribución científica al presente trabajo de investigación y gestor fundamental en este proceso académico y de titulación.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema.....	2
1.2.1 Descripción del problema.....	2
1.2.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.3 Justificación e importancia.....	3
1.3 Objetivos (General y específicos)	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Metodología de Investigación	4
CAPITULO II	6
MARCO REFERENCIAL	6

2.1	Marco teórico	6
2.1.1	Normas de control interno Contraloría General del Estado	6
2.1.2	Principios.....	6
2.1.3	La gestión del riesgo contribuye al cumplimiento de objetivos.	6
2.1.4	La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la institución.....	7
2.1.5	La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones de los comandantes	7
2.1.6	La gestión del riesgo minimiza la incertidumbre	7
2.1.7	La gestión del riesgo es sistemática y oportuna.	7
2.1.8	La gestión del riesgo se basa en información confiable.....	7
2.1.9	La gestión del riesgo es adaptada y flexible.....	8
2.1.10	La gestión del riesgo considera las variantes humanas y culturales.....	8
2.1.11	La gestión del riesgo es transparente e inclusiva.....	8
2.1.12	La gestión del riesgo es dinámica y receptiva al cambio	8
2.1.13	La gestión del riesgo permite la mejora continua de la organización.....	9
2.1.14	Metodología basada en Gobierno por Resultados GPR	9
2.1.15	Calificación de la prioridad de los riesgos	10
2.1.16	Manejo de la respuesta de los Riesgos	12
2.1.17	Mejoramiento de Riesgos	14
2.1.18	Acciones propuestas	19
2.1.19	La identificación de riesgos emergentes.....	21
2.1.20	Pensamiento basado en riesgos	22

2.2	Marco Conceptual	24
2.2.1	Riesgo.....	24
2.2.2	Gestión del riesgo.....	24
2.2.3	Marco de referencia para la gestión del riesgo	24
2.2.4	Políticas para la gestión del riesgo	25
2.2.5	Actitud hacia el riesgo.....	25
2.2.6	Plan para la gestión del riesgo	25
2.2.7	Propietario del riesgo.....	26
2.2.8	Proceso para la gestión del riesgo	26
2.2.9	Establecimiento del contexto.....	26
2.2.10	Contexto externo	26
2.2.11	Contexto interno.....	27
2.2.12	Comunicación y consulta	27
2.2.13	Parte involucrada.....	28
2.2.14	Fuente de riesgo.....	28
2.2.15	Evento.....	28
2.2.16	Consecuencia.....	28
2.2.17	Probabilidad.....	29
2.2.18	Perfil del riesgo	29
2.2.19	Análisis de riesgo	29
2.2.20	Criterio del riesgo.....	29

2.2.21	Nivel de riesgo.....	30
2.2.22	Evaluación del riesgo	30
2.2.23	Tratamiento del riesgo.....	30
2.2.24	Control.....	31
2.2.25	Riesgo residual	31
2.2.26	Monitoreo	31
CAPITULO III		32
3	DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA EL MÓDULO DE RIESGOS	32
3.1	Diagnóstico de la situación actual	32
3.2	Estudio y análisis de la metodología aplicar	33
3.3	Levantamiento de la información.....	34
3.4	Desarrollo de la Metodología de riesgos	40
CAPITULO IV		42
4	NORMA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DEL RIESGO	42
4.1	Introducción.....	42
4.2	Objeto	46
4.3	Marco de referencia.....	46
4.4	Dirección y compromiso	47
4.5	Política de gestión de riesgos de fuerza terrestre.....	47
4.6	Objetivos estratégicos fuerza terrestre.....	49
4.7	Mapa de riesgos.....	52

4.8	Mapa de planes de acción para riesgos identificados	57
4.9	Proceso de la gestión de riesgo.....	60
4.9.1	Comunicación y consulta	60
4.9.2	Establecimiento del contexto.....	61
4.9.3	Establecer el contexto externo.....	62
4.9.4	Establecer el contexto interno	62
4.9.5	Establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo.....	63
4.9.6	Marco metodológico.....	64
4.9.7	Identificación de los riesgos	68
4.9.8	Análisis de los riesgos	72
4.9.9	Valoración de los riesgos	73
4.9.10	Planes para administración de riesgos.....	74
4.9.10.1	Estrategias de respuesta para riesgos negativos	74
4.9.10.2	Estrategias de respuesta para contingencias.....	75
4.9.11	Seguimiento y control	77
4.9.12	Metodología de seguimiento y control	79
4.9.12.1	FASE 1: Evaluación y tratamiento de riesgos	81
4.9.12.2	FASE 2: Monitoreo y control de riesgos.....	83
4.9.12.3	FASE 3: Cierre	87
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1	Conclusiones:	89

5.2	Recomendaciones:.....	89
6	BIBLIOGRAFÍA	89

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Ciclo de riesgos.....	9
<i>Figura 2.</i>	Prioridad de riesgos	10
<i>Figura 3.</i>	Mapa Estratégico	35
<i>Figura 4.</i>	Proceso Gestión de Riesgo	45
<i>Figura 5.</i>	Marco de referencia para la Gestión de Riesgos	47
<i>Figura 6.</i>	Riesgos de Prioridad 1 en la FF.TT	55
<i>Figura 7.</i>	Alineación del Riesgo según modelo GPR.....	66
<i>Figura 8</i>	Conceptos del G.P.R.....	67
<i>Figura 9.</i>	Ciclo de Riesgos	68
<i>Figura 10.</i>	Sintaxis de Riesgos	70
<i>Figura 11.</i>	Calificación de la prioridad de los riesgos.....	73
<i>Figura 12.</i>	Escenarios de Riesgos.....	76
<i>Figura 13.</i>	Fases de Administración de Riesgos	80
<i>Figura 14.</i>	Evaluación y tratamiento de riesgos	81
<i>Figura 15.</i>	Monitoreo y Control de Planes de Acción.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>5 Porqué</i>	2
Tabla 2 <i>Evaluación de la probabilidad de ocurrencia e impacto</i>	11
Tabla 3 <i>Estrategias para la administración de Riesgos Negativos</i>	12
Tabla 4 <i>Matriz de Contribución Crítica</i>	36
Tabla 5 <i>Objetivos Estratégicos</i>	49
Tabla 6 <i>Mapa de Riesgos de la F.T.</i>	53
Tabla 7 <i>Ficha de Riesgos</i>	56
Tabla 8 <i>Mapa de Planes de Acción</i>	58
Tabla 9 <i>Fichas de planes de acción</i>	59
Tabla 10 <i>Directrices para la construcción de Planes Estratégicos</i>	70
Tabla 11 <i>Ficha Gestión de Riesgo</i>	71
Tabla 12 <i>Evaluación de la Probabilidad de Ocurrencia e Impacto</i>	74
Tabla 13 <i>Estrategias para la administración de Riesgos Negativos</i>	75
Tabla 14 <i>Directrices para la Actualización de Planes Estratégicos</i>	77

RESUMEN

Este manual metodológico brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Este manual se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, bien sea que tenga consecuencias positivas o negativas. Aunque este manual suministra directrices genéricas, no se pretende promover la uniformidad de la gestión del riesgo en todas las organizaciones. Será necesario que el diseño y la implementación de planes y marcos de referencia para la gestión del riesgo tomen en consideración las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios o activos, y las prácticas específicas empleadas. Se pretende que esta norma metodológica sea utilizada por toda la Fuerza Terrestre del Ecuador para armonizar los procesos de la gestión del riesgo en las normas existentes y futuras. Suministra un enfoque común en apoyo de las normas metodológicas que tratan con riesgos, sectores específicos, o ambos, y no reemplaza tales normas. El presente proyecto se desarrollará con el levantamiento de la información y el diseño de la administración de los Riesgos del SIGEFT, como referencia de la Metodología para la Administración de riesgos se analizó la metodología GPR, ISO 31000 y Normas de Control interno que permitirá una adecuada gestión a minimizar la incertidumbre en los problemas que puedan presentar la consecución de los objetivos estratégicos.

PALABRAS CLAVE:

- **RIESGO**
- **METODOLOGÍA**
- **GESTIÓN**
- **IMPLEMENTACIÓN**

ABSTRACT

This methodological manual providing the generic principles and guidelines on risk management. This manual can be applied to any type of risk, whatever its nature, whether it has positive or negative consequences. Although this manual provides generic guidelines, it is not intended to promote the uniformity of risk management in all organizations. It will be necessary that the design and implementation of plans and frames of reference for risk management take into specification the various needs of a specific organization, its particular objectives, context, structure, operations, processes, functions, projects, products, services or assets, and specific practices employed. It is intended that this methodological standard be used by the entire Land Force of Ecuador to harmonize the risk management processes in the affected and future standards. It provides a common approach in support of methodological norms that deal with risks, specific sectors, or both, and does not replace such norms. This project will be developed with the gathering of information and the design of the administration of Risks of the SIGEFT, as a reference of the Methodology for Risk Management, the GPR methodology, ISO 31000 and Internal Control Standards that apply an adequate management to minimize uncertainty in the problems that may arise from the achievement of strategic objectives.

KEYWORDS:

- **RISK**
- **METHODOLOGY**
- **MANAGEMENT**
- **IMPLEMENTATION**

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Como Jefe de Procesos del Departamento de Desarrollo Organizacional, se detectó la necesidad institucional de diseñar la metodología para la implementación del módulo de administración de Riesgos del Sistema Integrado de Gestión Estratégica de Fuerza Terrestre (SIGEFT); que permita al mando militar, minimizar el riesgo al cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, procesos y proyectos.

La Fuerza Terrestre requiere alinear a su estrategia, los diferentes componentes de su organización: objetivos, metas, mediciones, procesos, proyectos, riesgos, presupuestos, estructura y sistemas de información.

El Comando General del Ejército, adaptándose a los avances tecnológicos requiere como necesidad institucional contar con un sistema que pueda ser empleado para realizar la medición y evaluación de los aportes a los Objetivos Estratégicos del nuevo Plan de Gestión Institucional 2017-2021, recayendo la responsabilidad de la construcción de dicha herramienta en el I.G.M y la metodología e información en la D.P.G.E siendo designado como responsable de diseñar el Módulo de Administración de Riesgos del SIGEFT .

1.2 Problema

1.2.1 Descripción del problema

La Fuerza Terrestre no dispone de un módulo de administración de Riesgos en el SIGEFT, que le permita tomar decisiones al mando.

Tabla 1

5 Porqué

PORQUE	PORQUE	PORQUE	PORQUE	PORQUE
NO EXISTE METODOLOGÍA DE RIESGOS	NO SE LEVANTÓ INFORMACIÓN DE RIESGOS	NO SE DESIGNÓ RESPONSABLES	NO SE DETERMINÓ NECESIDAD INSTITUCIONAL	NO EXISTE UN SIGEFT

1.2.2 Planteamiento del Problema

Actualmente la Fuerza Terrestre no cuenta con un sistema de Gestión Estratégica que permita al mando militar tomar decisiones sobre el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Se utilizó la herramienta de los 5 porqué para identificar la causa raíz del problema no se dispone de metodología de riesgos porque no existe un SIGEFT.

Es de necesidad institucional diseñar un módulo que permita administrar los riesgos de la Gestión Estratégica, Operativa, procesos y proyectos que aseguren el cumplimiento de la misión institucional.

El diseño del SIGEFT permitió identificar la necesidad de gestionar la administración de riesgos, designar responsables que conozcan la metodología para levantar la información que

permita identificar y medir la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos que afecten la consecución de los objetivos

1.2.3 Justificación e importancia

Para la correcta operacionalización, ejecución y ajuste de su estrategia, el Comando General de la Fuerza Terrestre (C.G.F.T), tiene como propósito disponer de un sistema integrado de gestión estratégica, que le facilite una toma de decisiones acertadas, le permita la conexión causa efecto entre las operaciones y los procesos de la estrategia institucional, que se entiende como la vinculación causal entre la eficiencia de las operaciones. En este sistema se encuentra el módulo de la administración de riesgos a los objetivos estratégicos y procesos.

El presente proyecto permitirá disponer de un módulo de Administración de Riesgos que reduzca la incertidumbre al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, Operativos, Procesos y Proyectos del Sistema Integrado de Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre.

En este sentido, el (SIGEFT) requerido por la Institución, debe facilitar la gestión de la estrategia institucional, los procesos, el portafolio estratégico de proyectos, los riesgos al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales; y el seguimiento, ajuste y control, que se materializará a través de un sistema, que permita la toma de decisiones y poder verificar los resultados sobre el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, y de ser necesario realizar los ajustes respectivos.

1.3 Objetivos (General y específicos)

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la metodología para el desarrollo del Módulo de Riesgos del Sistema Integrado de Gestión Estratégica de la F.T., a fin de minimizar la incertidumbre en la consecución de los objetivos estratégicos, operativos, procesos y proyectos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los riesgos en la consecución de objetivos
- Detallar problemas e identificar oportunidades de mejora
- Determinar los lineamientos básicos para el diseño de la metodología
- Establecer la metodología para el desarrollo del Módulo de riesgos
- Elaborar la Norma Metodológica de Gestión del Riesgo

1.4 Metodología de Investigación

El presente proyecto se desarrollará con el levantamiento de la información y el diseño de la administración de los Riesgos del SIGEFT; en el cual, se aplicará una investigación descriptiva, presentando información de los responsables de Administrar los Riesgos de Direcciones y Comandos de la C.G.F.T. Se utilizará un método deductivo que va de lo general para explicar lo particular.

Para la recopilación de la información se utilizarán encuestas con la herramienta cuestionarios, entrevista con la herramienta guía de entrevista a los responsables de administrar el Riesgo en cada Dirección / Comando.

Como referencia de la Metodología para la Administración de riesgos se analizó la metodología GPR, ISO 31000 y Normas de Control interno que permitirá una adecuada gestión a minimizar la incertidumbre en los problemas que puedan presentar la consecución de los objetivos estratégicos.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

2.1.1 Normas de control interno Contraloría General del Estado

EVALUACIÓN DEL RIESGO

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

2.1.2 Principios

Para que la gestión del riesgo sea eficaz, la organización debería cumplir con todos los siguientes principios en todos los niveles:

2.1.3 La gestión del riesgo contribuye al cumplimiento de objetivos.

La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño en la institución, por ejemplo, la salud y la seguridad humana, la legislación militar,

la seguridad, la aceptación pública, la protección del ambiente, la calidad del servicio, la gestión de proyectos, la eficiencia en las operaciones.

2.1.4 La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la institución.

La gestión del riesgo no es una actividad independiente que se separa de las actividades y los procesos principales de la organización es interdependiente. La gestión del riesgo es parte de las responsabilidades de la dirección y una parte integral de todos los procesos de la organización, incluyendo la planificación estratégica y todos los procesos de gestión de proyectos y de cambio.

2.1.5 La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones de los comandantes

La gestión del riesgo es una herramienta para quienes toman las decisiones, priorizan acciones y eligen entre cursos de acción alternos.

2.1.6 La gestión del riesgo minimiza la incertidumbre

La gestión del riesgo considera explícitamente a la incertidumbre, su naturaleza y la forma en que se puede prevenir.

2.1.7 La gestión del riesgo es sistemática y oportuna.

Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficacia y a resultados consistentes, comparables y confiables.

2.1.8 La gestión del riesgo se basa en información confiable.

Las entradas para el proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, estadística, retroalimentación de las partes involucradas, observación, previsiones y análisis de expertos. Sin embargo, quienes toman las decisiones

deberían informarse y tomar en consideración todas las limitaciones de los datos o de los modelos utilizados, o la posibilidad de divergencia entre los expertos.

2.1.9 La gestión del riesgo es adaptada y flexible.

La gestión del riesgo se alinea del contexto externo e interno y es flexible al riesgo de la organización.

2.1.10 La gestión del riesgo considera las variantes humanas y culturales.

La gestión del riesgo analiza las capacidades, percepciones e intenciones de individuos externos e internos su compromiso y cultura organizacional, los cuales pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.

2.1.11 La gestión del riesgo es transparente e inclusiva.

La correcta intervención de las partes involucradas y, en particular, de aquellos que toman las decisiones en todos los niveles de la organización, garantiza que la gestión del riesgo siga siendo oportuna y se actualice. Esta mediación también permite a las partes involucradas a estar correctamente representadas y hacer que sus puntos de vista se tomen en consideración al determinar los criterios del riesgo.

2.1.12 La gestión del riesgo es dinámica y receptiva al cambio

La gestión del riesgo responde continuamente al cambio. A medida que se presentan los eventos externos e internos, el contexto y el conocimiento cambian, tienen lugar el seguimiento y la revisión de los riesgos, emergen riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen.

2.1.13 La gestión del riesgo permite la mejora continua de la organización

Las organizaciones militares deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión de riesgos junto con todos los otros aspectos de su organización.

2.1.14 Metodología basada en Gobierno por Resultados GPR

La Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados define al Gobierno por Resultado como “el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión” (GPR, 2014). Esta metodología permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

La metodología que se utilizará para realizar el mapa de riesgos, así como la identificación de los planes acción en la Fuerza Terrestre, contempla las siguientes fases:



Figura 1. Ciclo de riesgos

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados.

Según la metodología de Project Management Institute PMI, la matriz de probabilidad e impacto puede utilizarse para clasificar los riesgos según su importancia individual.

La utilización de combinaciones de probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y su impacto sobre los objetivos, en caso de que suceda, otorgará a los riesgos un orden de prioridad y los clasificará en grupos según sean de “riesgo alto”, de “riesgo moderado” o de “riesgo bajo”.

Los riesgos pueden enumerarse por prioridades en forma separada para el cronograma, el costo y el desempeño, puesto que las organizaciones pueden acordar mayor importancia a un objetivo o a otro. Luego, los directivos pueden utilizar la lista de prioridades de riesgos para centrar se atención en aquellos elementos de gran importancia (riesgo alto) para los principales objetivos, cuya respuesta puede llevar a obtener mejores resultados.

2.1.15 Calificación de la prioridad de los riesgos

Mapa de Riesgos		Probabilidad de Ocurrencia										
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Grado de Impacto Potencial	100											
	90											
	80											
	70											
	60											
	50											
	40											
	30											
	20											
	10											

Figura 2. Prioridad de riesgos

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de G.P.R.

Valoración de los Riesgos

Los riesgos podrán ser calificados en base a la multiplicación del grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia, respectivamente asignados. El gráfico siguiente muestra el rango de calificación que puede otorgársele a los riesgos. Así, se establecen rangos de entre 10%-100% (los rangos se establecen en múltiplos de 10%) y 10-100 puntos, según el caso (los rangos se establecen de múltiplos de 10).

Tabla 2

Evaluación de la probabilidad de ocurrencia e impacto

Probabilidad de Ocurrencia			Grado potencial de impacto		
90%-100%	Muy Alta	Prácticamente el riesgo va a presentarse	90 - 100	Muy alto	El perjuicio si ocurre el riesgo es importante
70%	Alta		70 -80	Alto	
50%	Media	No se conoce con certeza si va a ocurrir o no el riesgo	50-60	Medio	Se puede administrar el riesgo
30%	Baja	La posibilidad de que ocurra el riesgo es mínima	30-40		El impacto es mínimo y localizado
10%	Muy Baja		10-20	Muy bajo	

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados.

Todos los riesgos que alcancen una calificación mayor o igual a 49, serán considerados riesgos de “prioridad 1”. Los riesgos establecidos dentro de la “prioridad 1” deberán tener

obligatoriamente un plan de acción con diferentes acciones: prevenir, evitar o transferir y al menos una acción de contingencia que se ejecutará cuando el riesgo haya ocurrido.

2.1.16 Manejo de la respuesta de los Riesgos

La planificación de la respuesta a los riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, cronograma y plan de gestión, según sea necesario.

En este sentido, al tomar acciones para administrar los riesgos se debe considerar: el nivel del riesgo, el balance entre el costo de la implementación contra el beneficio de cada acción, el responsable, el cronograma de implementación y los indicadores de cumplimiento de la acción. Pueden existir distintos tipos de respuesta.

Tabla 3
Estrategias para la administración de Riesgos Negativos

Acciones	Descripción
Evitar	Evite la amenaza del riesgo eliminando su causa. Ejemplo: No viajar en aviones para evitar el riesgo de accidentes. Implica cambiar el plan de gestión para eliminar la amenaza que representa el riesgo adverso. Además, relajar los objetivos, reducir el alcance y ampliar el tiempo.
Prevenir	Reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Ejemplo: Viajar solamente con aerolíneas con excelente mantenimiento. Implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo a un umbral aceptable. Por ejemplo, realizar procesos menos complejos, ejecutar más pruebas previas, desarrollar prototipos y evitar redundancias en el sistema.
Transferir	Pasar el riesgo a un tercero. Ejemplo: Comprar póliza de seguros. Simplemente da a otra parte la responsabilidad de la gestión del riesgo, no lo elimina.
Contingencia	Acciones de un plan de reserva. Ejemplo: Desarrollar un procedimiento de sesión extraordinaria del Directorio en caso de accidente.

Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), PMI

Existen varias metodologías y herramientas que permiten cumplir el mejoramiento de procesos, desde el ciclo P-H-V-A de mejoramiento continuo, la metodología de mejoramiento de procesos de la empresa MPE de James Harrington, el proceso de mejoramiento continuo de Adolfo Fernández, las normas ISO, hasta la metodología seis sigma DMAIC, todas estas apoyadas por medio de herramientas para análisis de datos denominadas como las siete herramientas básicas 7 HB's y otras que permiten inferir sobre los datos obtenidos. La metodología seis sigma y que establece ¿Qué? se debe hacer, los pasos que se deben seguir y la responsabilidad a asignarse a cada funcionario, sin embargo hace falta conocer y comprender mucho sobre varios campos dentro de las ciencias administrativas para poder desarrollar, ejecutar y evaluar un proyecto de mejora de procesos.

Se presenta una propuesta de seis pasos secuenciales para ejecutar el mejoramiento de procesos, cada uno de ellos con sus respectivas herramientas recomendables a ser utilizadas para cada paso, se realiza una breve explicación de cada herramienta y se explica cómo realizar cada paso. En el paso correspondiente al proyecto de mejoramiento, se realiza una propuesta del contenido que debería tener el proyecto.

Se proporciona una metodología ajustable al sector público y basada en cuatro metodologías, se analiza las herramientas administrativas 7HB's en cada paso y se recomienda su uso para cada uno de ellos, pasando finalmente del ¿Qué hacer? que le dice la metodología al ¿cómo hacer? mediante la explicación de cada paso y finalmente se propone un contenido del proyecto de mejora de procesos.

2.1.17 Mejoramiento de Riesgos

Mediante la mejora de procesos se espera que el proceso se torne más eficiente, se optimice, es decir: exista una reducción en el uso de recursos, realice su proceso en menos tiempo de ciclo, cumpla su misión con menos actividades o tareas, utilice menos insumos, cuente con menos personas que las que actualmente están inmiscuidas en la actividad o tarea, todo este conglomerado de necesidades conlleva a un ahorro en los costos operativos de la organización, finalmente en condiciones de automatizar al proceso.

Pero en sí ¿Qué es el mejorar?, para James Harrington (1993) es simplemente hacer que las cosas ocurran tal y como deseamos, quien manifiesta que mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso, Fadi Kabboyul (1994), define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresa de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Abell, D. (1994), es una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. Eduardo Deming (1996), según su óptica, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante y continuo, que lo llamará mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca, el mejoramiento es una cultura para las organizaciones de este siglo, mejoramiento es kaisen en japonés, tema de otro artículo.

¿Para qué el mejoramiento de los procesos? Al mejorar el proceso usted mejora el trabajo o desempeño no solo de las personas, usted amplía la capacidad que tienen los procesos para producir resultados de calidad en un menor tiempo, a costos más bajos o con un mayor impacto

positivo sobre sus clientes. Cuando usted clarifica y mejora un proceso, siempre mejora los resultados.

Existen diversas metodologías aplicadas en empresas privadas y públicas, orientadas a obtener una mejora en los procesos, la teoría nos habla de diversos pasos, etapas o fases que deben cumplirse, todas ellas de forma genérica nos dicen el ¿Qué hacer?, pero para comprender todo esto es necesario conocer temas como: control estadístico de procesos, mejoramiento de procesos, control de calidad, administración de la calidad, gestión de la calidad, seis sigma 6σ , el despliegue de la función de la calidad QFD, Hoshin Kanri, aplicación de las siete herramientas básicas, otros.

Claro está que aplicar estas herramientas metodológicas y hacer aterrizar la técnica en una empresa que entrega un producto físico (tangible) es más fácil, que el aplicar en una empresa que proporciona un servicio (intangibles) y más difícil aún se tornan en organizaciones del sector público, ya que el medir tiempos, uso de recursos, costo hora hombre, para producir un bien palpable se facilita cuando existe un proceso estándar y repetitivo, sin embargo en empresas de servicios, especialmente en su área administrativa es más difícil disponer de estándares que permitan cumplir las actividades o tareas diarias, ya que las necesidades o requerimientos de los usuarios o clientes son diversos y no siempre los requerimientos son los mismos.

Diversas teorías plasmadas en libros y artículos de interés para las ciencias administrativas se disponen para el mejoramiento de procesos en las empresas, estas han sido adoptadas por empresas privadas que han permitido mejorar sus procesos hasta tenerlos estandarizados y muchas de ellas han llegado ya a automatizarlos, en este punto es necesario citar lo que indica

Mauricio Franco “La automatización es una herramienta que solo potencia la eficacia ya adquirida, pero no la reemplaza”.

Para el sector público varios países han establecido normas para la administración de procesos en las que incluyen una fase para el mejoramiento de procesos, en búsqueda de la calidad. Sin embargo ambas organizaciones públicas y privadas buscan obtener resultados como: mayor confiabilidad en los procesos, mejor tiempo de respuesta, disminuir costos, mayor satisfacción del cliente y menor cantidad de actividades o tareas. (Harrington, 1993). El mejoramiento de procesos se ha convertido en una ficha clave en el desarrollo de las organizaciones que desean reducir costos, tiempo y burocracia, el mejoramiento en la actualidad está enfocándose especialmente en satisfacer al cliente, sin embargo no todas las organizaciones mejoran sus procesos en base a lo descrito o caracterizado en su manual de procesos, en sus indicadores, en sus insumos o productos y esto debido a que no usan datos para la toma de decisiones, se ve entonces que el mejoramiento viene dado por disposiciones de la alta gerencia, o porque la caracterización del manual tuvo errores, pero esto no nos lleva más que a corregir, pero no a mejorar. El detalle requerido en el plan mejoramiento de procesos dependerá del tiempo disponible para ejecución y la rapidez en la implantación de este plan dependerá también del nivel de problemas que ocasionen los procesos en el producto final o en el impacto en el cliente.

El mejoramiento también está incluido como parte del ciclo de mejoramiento continuo: planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA) y este mejoramiento se lo realiza entre los pasos: tres hacer y cuatro actuar, pero siempre debe ser realizado luego de haber obtenido datos, analizarlos y plantear una posible solución a los problemas encontrados, pero hasta ahí no va todo ¿Cómo lo

hacemos?, ¿Cómo mejoramos?, esto representa el fin del mejoramiento, ¿Cómo plantear la solución?, ¿Cómo hacer aterrizar lo que nos indican los libros y la metodología en la formulación de un proyecto de mejora?.

Existen diversas técnicas y métodos, pero ninguna de ellas establece ¿Cómo se elabora un proyecto de mejora de procesos?, debemos para esto tener claro que estas mejoras pueden ser estructurales o básicamente al proceso, sin embargo a continuación se hace referencia a diversos autores quienes hablan de mejoramiento de procesos: iniciare por citar a la Norma técnica de administración de procesos de la SNAP (2013) en donde se establece cinco pasos y se basa fundamentalmente en la metodología seis sigma (DMAIC) (Registro Oficial 895, 2013), James Harrington en su libro mejoramiento de los procesos de la empresa (1993) establece cinco fases, Adolfo Fernández en su ensayo sobre el proceso de mejoramiento continuo (2004) establece seis pasos y la norma ISO establece una serie de pasos y procedimientos documentados entre sus cláusulas para ejecutar la mejora (Pérez & Soto, 2005.)

Todas estas metodologías indican de manera similar que debemos realizar inicialmente un análisis de la información, obtenida está de: datos, observación de variables, registro, control variables sean estas: tiempo, recursos, costos; posteriormente se analiza la causa raíz del problema utilizando una de las siete herramientas básicas 7 hb's u otras herramientas; posteriormente se identifica oportunidades de mejora; a continuación se define una propuesta de solución al problema, planteando de forma técnica y que cuente con una estrategia de mejora estableciendo así un plan detallado (objetivo, actividades a desarrollarse, responsables, tiempo previsto, recursos); se debe considerar eliminar las actividades innecesarias, aquellas no agregan valor, simplificando el proceso y también podríamos ayudarnos de la estandarización; luego a

esta propuesta se la ejecuta, se la mide y controla, se compara resultados, lo esperado frente a lo que se dispone y finalmente se implementa las soluciones propuestas.

De las cuatro metodologías citadas anteriormente y orientándonos a empresas del sector público, se realiza la siguiente propuesta de pasos para el mejoramiento de procesos que se explicará más al detalle posteriormente, se presenta en el gráfico 1 y se enlista a continuación:

1. Identificar el proceso a mejorar
2. Describir el problema
3. Detectar las principales causas raíz del problema
4. Formular el proyecto de mejora
5. Implementar la propuesta de mejora
6. Controlar los resultados

Norma ISO 31000 versión 2009: Gestión de Riesgos – Principios y Guías

Identificación de riesgos

La organización debe identificar las fuentes de riesgo, zonas de impactos, los acontecimientos (incluyendo los cambios en las circunstancias) y sus causas y sus posibles consecuencias.

El objetivo de este paso es generar una lista completa de los riesgos basados en los acontecimientos que puedan crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar la consecución de los objetivos. Es importante identificar los riesgos asociados a que no ejercen una oportunidad.

La identificación completa es fundamental, porque el riesgo de que no se identifica en esta etapa no se incluidas en el análisis posterior.

La identificación debe incluir los riesgos o no su fuente se encuentra bajo el control de la organización, incluso aunque la fuente de riesgo o causa no puede ser evidente. De identificación de riesgos debe incluir el examen de los efectos en cadena de consecuencias particulares, incluidos los de cascada y los efectos acumulativos.

También debe considerar una amplia gama de consecuencias, incluso si la fuente de riesgo o causa no puede ser evidente.

Así como la identificación de lo que podría suceder, es necesario considerar las posibles causas y situaciones que muestran lo que consecuencias pueden ocurrir. Todas las causas y consecuencias importantes deben ser consideradas.

La organización debe aplicar herramientas de identificación de riesgos y técnicas que se adaptan a sus objetivos y capacidades, y de los riesgos que enfrentan. Pertinente y la información actualizada es importante en la identificación de riesgos. Esto debe incluir información de antecedentes adecuada que sea posible. Las personas con los conocimientos adecuados deberían de participar en la identificación de riesgos.

2.1.18 Acciones propuestas

- Las necesidades de recursos incluidas las contingencias;
- Medidas de rendimiento y limitaciones;
- Presentación de informes y los requisitos de control, y Calendario y horario.
- Los planes de tratamiento deben ser integrados con los procesos de gestión de la organización y discutido con partes interesadas pertinentes.
- Los tomadores de decisiones y otras partes interesadas deben ser conscientes de la naturaleza y el alcance del riesgo residual después de la el tratamiento del riesgo. El

riesgo residual debe ser documentado y sometidos a la supervisión, revisión y, cuando su caso, el tratamiento adicional.

Seguimiento y revisión

El seguimiento y la revisión debería ser una parte planificada del proceso de gestión del riesgo y la participación regular control o vigilancia. Puede ser periódica o ad hoc.

El seguimiento se considerara cuando no se cumpla las fechas estimadas de ocurrencia del riesgo se notificara por correo electrónico a los responsables de administrar los riesgos.

Responsabilidades de supervisión y revisión debe estar definida.

Control de la organización y los procesos de revisión debe incluir todos los aspectos de la gestión del riesgo proceso a los fines de:

- Asegurar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño e implementación;
- La obtención de más información para mejorar la evaluación de riesgos mediante indicadores;
- Analizar y aprender las lecciones de los acontecimientos (incluyendo incidentes de accidentes), los cambios, las directrices, éxitos y los fracasos;
- La detección de los cambios en el contexto externo e interno, incluidos los criterios de riesgo que puede requerir una revisión de los tratamientos de riesgos y prioridades.
- Los cambios se podrán modificar los primeros 5 días de cada mes por los responsables de administrar los riesgos posteriores a esta fecha se bloqueara automáticamente la opción de modificaciones, se deberá adjuntar la matriz de cambios del anexo 6 Modelo de Ficha de Control de Cambios.

2.1.19 La identificación de riesgos emergentes.

El avance en la aplicación de los planes de tratamiento del riesgo proporciona una medida de rendimiento. Los resultados pueden ser asociados en la gestión del rendimiento integral de la organización, la medición interna y externa y las actividades de presentación de informes.

Los resultados del monitoreo y la revisión deben ser registrados y externamente e internamente informados en su caso, y también debe ser utilizado como insumo para la revisión del marco de gestión del riesgo

ISO 9001 2015

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional 9001 2015 son complementarios a los requisitos para los productos y servicios. Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se consideren.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar las variables que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad no cumplan con los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El ciclo PHVA se describe como:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para proporcionar los resultados esperados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer:** implementar, ejecutar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y evaluación (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** tomar decisiones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

2.1.20 Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos es importante para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar acciones preventivas para eliminar las no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la

productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos.

Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

Las Normas 100 -01, 300 - 01, 300 - 02, 300 - 03 y 300 - 04 de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, las mismas que se citan a continuación.

100-01 Control Interno.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

2.2 Marco Conceptual

Para los fines de este documento, se aplican los siguientes términos y definiciones:

2.2.1 Riesgo

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos.

Los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, operativos, en proyectos, productos y procesos).

A menudo el riesgo está caracterizado por la referencia a los eventos potenciales y a las consecuencias o a una combinación de ellos.

Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento y en la probabilidad de que suceda.

Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

2.2.2 Gestión del riesgo

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

2.2.3 Marco de referencia para la gestión del riesgo

Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través

de toda la organización. Las bases incluyen la política, los objetivos, el comando y el compromiso para gestionar el riesgo.

Las disposiciones de la organización incluyen planes, relaciones, rendición de cuentas, recursos, procesos y actividades.

El marco de referencia para la gestión del riesgo está incluido en las políticas y prácticas estratégicas y operacionales globales de la organización.

2.2.4 Políticas para la gestión del riesgo

Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo.

2.2.5 Actitud hacia el riesgo

Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo.

2.2.6 Plan para la gestión del riesgo

Esquema dentro del marco de referencia para la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del riesgo. Los componentes de la gestión comúnmente incluyen procedimientos, prácticas, asignación de responsabilidades, secuencia y oportunidad de las actividades. El plan para la gestión del riesgo se puede aplicar a productos, procesos y proyectos particulares, y a parte de la organización o su totalidad.

2.2.7 Propietario del riesgo

Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo.

2.2.8 Proceso para la gestión del riesgo

Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.

2.2.9 Establecimiento del contexto

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.

2.2.10 Contexto externo

Ambiente externo donde se consideran las oportunidades y amenazas en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. El contexto externo puede incluir:

- El ambiente cultural, social, político, militar, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local.
- Impulsores clave, amenazas y tendencias que tienen impacto en los objetivos de la organización.

2.2.11 Contexto interno

Ambiente interno en el cual la organización busca identificar sus fortalezas y debilidades para alcanzar sus objetivos. El contexto interno puede incluir:

- Gobierno, estructura organizacional, funciones, actividades y responsabilidades.
- Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograr las metas.
- Las capacidades, entendidas en recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías).
- Sistemas de información, flujos y procesos para la toma de decisiones (tanto formales como informales).
- Relaciones con las partes involucradas internas y sus percepciones y valores.
- El cambio y cultura de la organización.
- Normas, directrices y modelos adoptados por la organización.

2.2.12 Comunicación y consulta

Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo. La información se puede relacionar con la existencia, la naturaleza, la forma, la probabilidad, el significado, la evaluación, la aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo. La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre una organización y sus partes involucradas, acerca de algún tema, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema. La consulta es:

- Un proceso que tiene impacto en la decisión a través de la influencia más que del poder.

- Una entrada para la toma de decisiones, no para la toma conjunta de decisiones.

2.2.13 Parte involucrada

Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad. Una persona que toma decisiones puede ser una parte involucrada.

2.2.14 Fuente de riesgo

Elemento que sólo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo. Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.

2.2.15 Evento

Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un evento puede ser una o más ocurrencias y puede tener varias causas. El evento puede consistir en algo que no está sucediendo. En ocasiones, se puede hacer referencia a un evento como un “incidente” o “accidente”. También se puede hacer referencia a un evento sin consecuencias como un “cuasi accidente”, “incidente”, “situación de peligro” o “conato de accidente”.

2.2.16 Consecuencia

Resultado de un evento que afecta a los objetivos. Un evento puede originar un rango de consecuencias.

Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos en los objetivos. Las consecuencias se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente. Las consecuencias iniciales pueden escalar a través de efectos secundarios.

2.2.17 Probabilidad

Oportunidad de que algo suceda. En la terminología de la gestión del riesgo, la palabra “probabilidad” se utiliza para hacer referencia a la oportunidad de que algo suceda, esté o no definido, medido o determinado objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrito utilizando términos generales o matemáticos (como la probabilidad numérica o la frecuencia en un período de tiempo determinado).

2.2.18 Perfil del riesgo

Descripción de cualquier conjunto de riesgos. El conjunto de riesgos puede contener aquellos que se relacionan con la organización en su totalidad, como parte de la organización o según otra definición

2.2.19 Análisis de riesgo

Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo. El análisis del riesgo proporciona las bases para la evaluación del riesgo y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo. El análisis del riesgo incluye la estimación del riesgo.

2.2.20 Criterio del riesgo

Términos de referencia con los cuales se evalúa la importancia de un riesgo. Los criterios del riesgo se basan en los objetivos y el contexto externo e interno de la organización. Los criterios del riesgo se pueden derivar de normas, leyes, políticas y otros requisitos que se encuentran en norma.

2.2.21 Nivel de riesgo

Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.

2.2.22 Evaluación del riesgo

Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables. La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento del riesgo.

2.2.23 Tratamiento del riesgo

Proceso para modificar o minimizar el riesgo. El tratamiento del riesgo puede implicar:

- Evitar el riesgo.
- Eliminar la fuente del riesgo.
- Cambiar la probabilidad.
- Transferir el riesgo.
- Implementar planes de contingencia.

En ocasiones se hace referencia a los tratamientos del riesgo relacionados con consecuencias negativas como mitigación del riesgo, eliminación del riesgo, prevención del riesgo y reducción del riesgo. El tratamiento del riesgo puede crear riesgos nuevos o modificar los existentes.

2.2.24 Control

Medida que modifica el riesgo. Los controles incluyen procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones que modifican el riesgo.

Los controles no siempre pueden ejercer el efecto modificador previsto asumido.

2.2.25 Riesgo residual

Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo. El residual puede contener un riesgo no identificado. El riesgo residual también se conoce como riesgo retenido.

2.2.26 Monitoreo

Verificación, supervisión y seguimiento del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado. El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.

CAPITULO III

DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA EL MÓDULO DE RIESGOS

2.3 Diagnóstico de la situación actual

La Fuerza Terrestre no dispone de una administración de Riesgos con los que pueda gestionar sus objetivos estratégicos, operativos y procesos. El diseño del SIGEFT utilizando metodología GPR se determinó que es de necesidad institucional gestionar la Administración de Riesgos.

La Dirección de Planificación y Gestión Estratégica es quien tiene como entregables el Plan de Gestión Estratégico documento que es el norte de la institución.

Es necesario actualizar la planificación estratégica de la Fuerza Terrestre, debido a la presencia de nuevos escenarios y actores nacionales e internacionales, con un nuevo Plan de Gestión Institucional de la F.T., que oriente con sus objetivos estratégicos la dirección a seguir para llegar a cumplir con eficacia la visión y misión de la institución.

La actualización del Plan de Gestión Institucional (P.G.I) de la Fuerza Terrestre (F.T) inició a partir del año 2014, mediante un proceso de análisis e investigación por parte de expertos relacionados con el tema y siguiendo el ciclo de planificación de SEMPLADES, se concibió tres fases: Fase I de planificación, Fase II de implementación, y la Fase III de seguimiento y evaluación.

En la Fase I de Planificación se elaboraron los documentos que contienen la descripción y diagnóstico institucional, el análisis de contexto, las competencias, atribuciones y facultades y el escenario apuesta de la F.T. Se estructuró el concepto estratégico elaborando y validando los

elementos orientadores de la Institución (Misión, Visión, Valores Institucionales y los Objetivos Estratégicos).

La Fase II corresponde a la Implementación de la estrategia mediante la aplicación de las matrices de contribución, Matriz 3M de primer y segundo nivel, es decir la ejecución de las acciones en el plan conforme a la programación anual y plurianual.

La Fase III de seguimiento y evaluación se la realizará mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral (C.M.I), para la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos.

Al contar con el Plan de Gestión Institucional 2017 - 2021, la Fuerza Terrestre renueva su compromiso de honor con la más ferviente vocación de servicio a la patria y a la sociedad, una actitud profesional leal ante su pueblo; así como, una postura ética firme ante los cambios que inciden en el desarrollo institucional.

Los objetivos estratégicos del PGI han sido minimizados la ocurrencia de riesgos que impidan su cumplimiento, por ser de necesidad institucional se implementó la Metodología para la Administración de Riesgos.

2.4 Estudio y análisis de la metodología aplicar

Para poder determinar como la F.T gestiona sus riesgos, se realizará un análisis de la información que dispone la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, tomando como base las responsabilidades y funciones del manual de procesos, actividades o tareas en las cuales interviene su función dentro del procedimiento o proceso; esto permitirá determinar los productos estrella para poder cumplir con su misión y alcanzar su visión.

El presente proyecto se desarrollará con el levantamiento de la información y el diseño de la administración de los Riesgos del SIGEFT; en el cual, se aplicará una investigación descriptiva, presentando información los responsables de Administrar los Riesgos de Direcciones y Comandos de la C.G.F.T. Se utilizará un método deductivo que va de lo general para explicar lo particular.

Para la recopilación de la información se utilizarán encuestas, entrevista a los responsables de administrar el Riesgo en cada Dirección / Comando.

2.5 Levantamiento de la información

Las dirección y comandos una vez capacitados y en talleres han ido Identificado los objetivos estratégicos, operativos y procesos del mapa estratégico, analizando la información en reuniones presididas por los directores, jefes de departamento y los responsables de gestionar los riesgos en las Direcciones que de acuerdo a la matriz de contribución crítica se identificó los que aportan con mayor porcentaje a la consecución de los objetivos estratégicos.



Figura 3. Mapa Estratégico

Tabla
Matriz de Contribución Crítica

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	MACRO PROCESOS														RESPONSABLE DIRECTO DE LAS ESTRATEGIAS	PORCENTAJE DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	% DE CONTRIBUCIÓN DEL OBJETIVO	DOCUMENTO	
			JEM	C.E.D.M.T	C.LT	C.O.T	D.D.T.M	D.P.G.E	I.G	D.J	D.C.S	D.G.T.H	D.F.	D.S.I.	D.C.I	D.A.C						S.G
IMPACTO AL ESTADO Y EN LA SOCIEDAD	1. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL CONTROL DEL TERRITORIO NACIONAL.	ESTRUCTURAR UNIDADES MILITARES FLEXIBLES, MÓVILES Y MULTIPROPÓSITO QUE PUEDAN OPERAR EN DIVERSOS TIPOS DE MISIONES Y ESCENARIOS GEOGRÁFICOS				X		X									2	D.P.G.E	40%	D.P.G.E	10%	PLAN DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL
		CONFIRMAR LA LOCALIZACIÓN ACTUAL O RELOCALIZAR LAS UNIDADES MILITARES, CONSIDERANDO SU AGRUPACIÓN EN FUERTES MILITARES			X	X		X									3	D.P.G.E	20%			
		PROPONER LOS CAMBIOS QUE SEAN PERTINENTES AL MARCO LEGAL							X								1	D.J	10%			
		OPTIMIZAR LAS OPERACIONES MILITARES EN LA DEFENSA DE LA SOBERANÍA Y SEGURIDAD INTEGRAL				X	X	X			X			X			5	C.O.T	30%			
	2. MANTENER LA IMAGEN INSTITUCIONAL	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN QUE TENGAN IMPACTO ESTRATÉGICO		X	X	X		X			X						5	D.C.S	50%	D.C.S	10%	PLAN DE IMAGEN INSTITUCIONAL
		FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y COHESIÓN INTERNA CON EL MANEJO ADECUADO DE LOS TEMAS LEGALES (DISCIPLINARIOS) Y EVITANDO EL INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL MILITAR EN ACTIVIDADES ILÍCITAS								X	X	X	X		X		5	I.G	20%			

Continúa

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5. INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL	MEJORAR LOS NIVELES DE ENTRENAMIENTO, EDUCACIÓN MILITAR Y GENERACIÓN DE DOCTRINA		X	X	X													3	C.E.D.T M	40%	C.O.T	15%	PLAN DE ALISTAMIENTO OPERACIONAL		
		FORTALECIMIENTO DE LAS RESERVAS A TRAVÉS DE UN EFICIENTE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL QUE REALIZA EL SERVICIO CÍVICO MILITAR VOLUNTARIO																		1	C.O.T				20%	
		OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE ENTRENAMIENTO POR MEDIO DEL USO DE SIMULADORES Y NUEVA TECNOLOGÍA			X	X	X								X					4	C.O.T				40%	
	6. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL APOYO LOGÍSTICO	FORTALECER EL SISTEMA LOGÍSTICO			X		X												X	3	C.L.T	40%	C.L.T	20%	PLAN DE EFECTIVIDAD DE APOYO LOGISTICO	
		REFORMULAR LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL MATERIAL, EQUIPO, MEDIOS E INFRAESTRUCTURA A FIN DE ALARGAR LA VIDA ÚTIL DEL MISMO			X		X												X	3	C.L.T	60%				
	7. INCREMENTAR LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL	OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EJÉRCITO																	X	X	2	D.P.G.E	25%	D.P.G.E	5%	PLAN DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL
		IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN TODAS LAS ESTRUCTURAS MILITARES DEL EJÉRCITO																	X	1	D.P.G.E	25%				
		IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL POR RESULTADOS																	X	X	3	D.P.G.E	25%			
		OPTIMIZAR EN FORMA PERMANENTE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN																	X	1	D.P.G.E	25%				
	DESARROLLO DEL TALENTO	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL MILITAR Y DE SERVIDORES PÚBLICOS EN FUNCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL		X															X	2	C.E.D.T M	20%	D.G.T.H	15%	DESARROLLO DEL TALENTO	

Continua

	FORTALECER LA PRÁCTICA DE UN ADECUADO LIDERAZGO, VALORES MILITARES, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO ESTRICTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES	X														2	C.E.D.T M	20%				
							X										2	D.G.T.H	30%			
				X													2	D.G.T.H	30%			
FINANCIERA Y PRESUPUESTO	9. INCREMENTAR EL USO EFICIENTE DEL PRESUPUESTO.	MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (GASTO CORRIENTE/GASTO DE INVERSIÓN), ASÍ COMO EL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE ACUERDO A LAS NORMAS VIGENTES	X														3	D.F	40%	D.P.G.E	5%	PLAN DE EFICIENCIA PRESUPUESTARIA
								X														
		REALIZAR EL MANEJO DEL PRESUPUESTO Y RECURSOS INSTITUCIONALES BAJO UNA POLÍTICA DE PRIORIZACIÓN EN VIRTUD DE LOS REQUERIMIENTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS MÁS IMPORTANTES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	D.P.G.E	60%		
	TOTAL DE CADA MACRO PROCESO	1	11	14	16	9	13	3	4	4	8	2	3	10	1	2	101				100%	

2.6 Desarrollo de la Metodología de riesgos

Se necesita diseñar un manual Metodológico que permita identificar, analizar, valorar y generar planes de acción que facilite administrar una cultura de riesgos permitiendo minimizar la incertidumbre en la consecución de los Objetivos Estratégicos, Operativos y procesos.

Inicialmente rediseñaremos el sistema de administración de riesgos, minimizando la incertidumbre y diseñando un módulo de administración del riesgo que facilite la toma de decisiones a los directores en el cumplimiento de sus objetivos operativos y procesos; este procedimiento estará apoyado en el SIGEFT que se está diseñando en el IGM, este se usará para identificar, analizar, evaluar los posibles riesgos que afecten la consecución de los objetivos estratégicos y operativos para cumplir con la misión institucional, posteriormente procederemos a capacitar a todo el personal que es responsable de gestionar los Riesgos en cada Comando y Dirección de la CGFT. para poder utilizar el SIGEFT disponible para todo el personal responsable del ejército como herramienta que permita ir gestionando sus objetivos estratégicos, es decir contar con una herramienta amigable con los usuarios que recuerde las fechas de cumplimiento enviando alertas siendo comunicación interna o interdepartamental, finalmente y en vista de no disponer de un sistema que proporcione la trazabilidad necesaria para dar seguimiento a los planes de acción y contingencia y que se requiere demasiado tiempo para buscar el cumplimiento de los hitos, para ello se diseñará un sistema que permita reducir este tiempo de búsqueda.

Además aprovechando la conectividad en red que actualmente disponemos, se generará el SIGEFT un módulo que administre con la información requerida especialmente a los procesos agregadores de valor que sirven para realizar monitoreo de cómo se gestiona el riesgo en la

institución esto ayudaría a que lo dispongan en tiempo real, el último publicado y vigente, esto evitará que los usuarios pierdan tiempo en buscar información.

CAPITULO IV

3 NORMA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DEL RIESGO

3.1 Introducción

Las organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si ellas lograrán o no sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización es el riesgo.

Todas las actividades de una organización militar implican o están propensas o susceptibles a riesgo. Las organizaciones gestionan el riesgo mediante su identificación y análisis y luego evaluando si el riesgo se debería modificar por medio del tratamiento del riesgo con el fin de satisfacer los criterios del riesgo. A través de este proceso, las organizaciones se comunican y consultan con las partes involucradas, realizan seguimiento al riesgo y los controles que lo están cambiando con el fin de garantizar que no se requiere tratamiento adicional del riesgo.

Aunque todos los Comando, Direcciones, Divisiones, Brigadas, Batallones y Grupos, gestionan el riesgo en algún grado, esta metodología establece una guía para hacer que la gestión del riesgo sea eficaz. Esta metodología recomienda que las organizaciones planifiquen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos integrales de gobierno, estrategia y planificación, gestión, procesos de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización.

La gestión del riesgo se puede aplicar a toda la organización militar, en todas sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como funciones, proyectos y actividades específicas.

Aunque la práctica de la gestión del riesgo se ha desarrollado en el tiempo y en muchos sectores para satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos consistentes dentro de un marco de referencia específico puede ayudar a garantizar que el riesgo se gestiona eficaz, eficiente y coherentemente en toda la organización

Cada sector específico o cada nivel de la gestión del riesgo genera necesidades, percepciones y criterios individuales. Por lo tanto, una característica importante de esta metodología es la inclusión del establecimiento del contexto interno y externo como una actividad al inicio de este proceso para la gestión del riesgo. Al establecer el contexto se identifica los objetivos de la organización, el entorno en el cual ella persigue sus metas y objetivos, sus partes involucradas y la diversidad de criterios de riesgo; todo en conjunto ayudará a revelar y evaluar la naturaleza y la complejidad de sus riesgos.

Cuando la gestión del riesgo se implementa y se mantiene de acuerdo con esta metodología, dicha gestión le permite a la organización, entre otros:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas.
- Ser consciente de la importancia de identificar y tratar los riesgos en toda la organización.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios y con las normas internacionales.
- Mejorar la confianza y honestidad de todas las partes involucradas.
- Establecer la toma de decisiones y la planificación en la alta dirección.
- Mejorar los controles y evaluación.

- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Incrementar el desempeño de la salud y la seguridad, así como la protección ambiental.
- Minimizar las pérdidas que pueda ocasionar los riesgos.
- Mejorar el aprendizaje organizacional en referencia a lecciones aprendidas.
- Mejorar la flexibilidad organizacional.

Este manual metodológico está creado con la finalidad de satisfacer las necesidades de los comandantes quienes toman las decisiones de la Fuerza Terrestre del Ecuador, pasando por el nivel de asesoría y apoyo, incluyendo:

- a) Aquellos responsables del desarrollo de la política de gestión del riesgo dentro de la institución militar.
- b) Aquellos responsables de garantizar que el riesgo se gestiona eficazmente dentro de la organización militar como unidad o dentro de un área, proyecto o actividad específica.
- c) Aquellos que necesitan evaluar la eficacia de la planificación estratégica institucional en cuanto a la gestión del riesgo se refiere.
- d) Aquellos que desarrollan normas militares, guías procedimientos que, parcial o totalmente, establecen la manera de gestionar el riesgo dentro del contexto específico de estos documentos.

En muchas organizaciones las prácticas y procesos actuales para la gestión incluyen componentes de la gestión del riesgo y la institución militar ya ha adoptado un proceso formal para la gestión del riesgo para tipos particulares de riesgos. Una organización puede decidir realizar una revisión crítica de sus prácticas y procesos existentes como lo indica esta norma.

En este manual metodológico de la gestión de riesgos, se usan las expresiones “gestión del riesgo” y “gestionar el riesgo”. En términos generales, la “gestión del riesgo” se refiere a la arquitectura (principios, marco y procesos) para la gestión eficaz del riesgo, mientras que “gestionar el riesgo” se refiere a la aplicación de esa arquitectura a riesgos particulares.

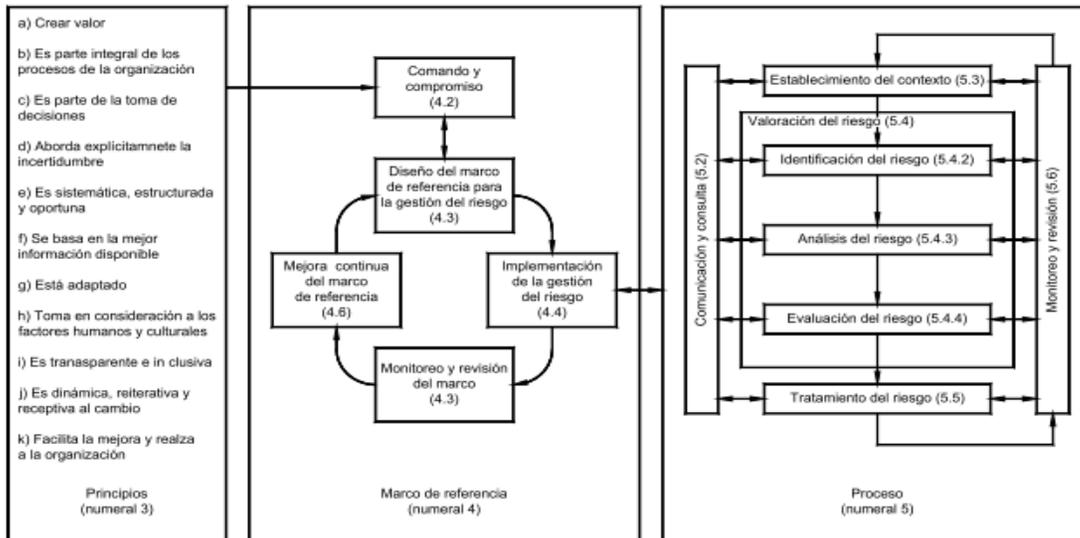


Figura 4. Proceso Gestión de Riesgo

3.2 Objeto

Este manual metodológico brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo.

Este manual se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, bien sea que tenga consecuencias positivas o negativas.

Aunque este manual suministra directrices genéricas, no se pretende promover la uniformidad de la gestión del riesgo en todas las organizaciones. Será necesario que el diseño y la implementación de planes y marcos de referencia para la gestión del riesgo tomen en consideración las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios o activos, y las prácticas específicas empleadas.

Se pretende que esta norma metodológica sea utilizada por toda la Fuerza Terrestre del Ecuador para armonizar los procesos de la gestión del riesgo en las normas existentes y futuras. Suministra un enfoque común en apoyo de las normas metodológicas que tratan con riesgos, sectores específicos, o ambos, y no reemplaza tales normas.

3.3 Marco de referencia

El éxito de la gestión del riesgo dependerá de la eficacia del marco de referencia para la gestión, el cual brinda normas y disposiciones que se cumplirán en todos los niveles de la organización. El marco ayuda a la gestión eficaz del registro a través de la aplicación del proceso para la gestión del riesgo en los diversos niveles y en contextos específicos de la organización. El marco garantiza que la información acerca del riesgo derivada del proceso para la gestión del

riesgo se reporte de manera adecuada y se utilice como referencia para la toma de decisiones en todos los niveles pertinentes de la organización.

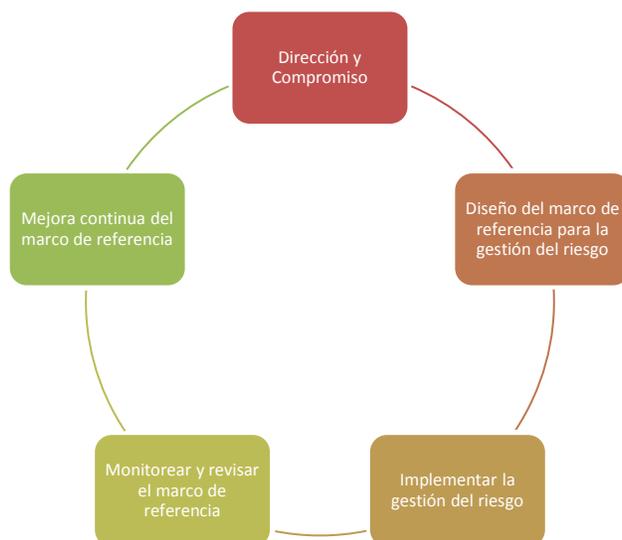


Figura 5. Marco de referencia para la Gestión de Riesgos

3.4 Dirección y compromiso

La introducción de la gestión del riesgo garantiza su eficacia continua, requiere de un compromiso fuerte y sostenido por parte del comando de la organización, así como de su planificación estratégica y rigurosa para lograr el compromiso a todo nivel.

3.5 Política de gestión de riesgos de Fuerza Terrestre.

Los lineamientos institucionales establecidos en la planificación estratégica se constituyen en la guía y en las orientaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fuerza Terrestre. En lo que se refiere al gobierno corporativo institucional, ésta se realizará a través de un Sistema Integrado de Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre (SIGEFT) que incluye: Planificación Estratégica, Gestión Estratégica, Planificación Operativa, Gestión Operativa,

Gestión por Procesos, Gestión de Proyectos, Control de la gestión y la Gestión del Riesgo, diseñado e implementado a nivel institucional y de aplicación obligatoria para todas las unidades de Fuerzas Terrestres.

La Gestión del Riesgo, se incorporará de forma obligatoria a las actividades institucionales en los niveles: estratégico, operativo y táctico. Cabe destacar que en la norma metodológica del SIGEFT, los riesgos están alineados dentro del campo de los objetivos estratégicos/operativos y de los hitos de los proyectos que maneja la institución. En caso de ser necesario ejecutar acciones para administrar los riesgos, para lo cual se requerirá de ser necesario, incluir inversiones de capital de cada uno de los programas y proyectos.

Por otro lado, el generar una cultura de administración de riesgos en cada uno de los servidores públicos, tanto militares como civiles, asegurará un reconocimiento adecuado de los mismos y emergerá una verdadera conciencia de gestión de riesgos. Bajo esa línea de administración, se tomarán en cuenta los diversos cambios en el entorno de modo que se dé una oportuna gestión de planes de acción para llevar a cabo la consecución de los objetivos.

Además, se acepta una tolerancia de riesgo frente a cada proceso individual y general hasta un nivel de moderado, pero al existir una calificación basada en la multiplicación de dos dimensiones: **probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, todo riesgo que acumule más de 49 puntos, se considera de alta prioridad de tratamiento; por lo tanto, se generará un plan de acción.**

3.6 Objetivos estratégicos fuerza terrestre.

El Sistema de Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre es un instrumento que permite al mando militar la toma de decisiones oportunas, así como mantener el enlace permanente con las unidades militares y organismos de planificación del Estado. Es la herramienta de gestión de la estrategia, mediante la cual se articulan los objetivos estratégicos con los lineamientos institucionales, procesos, programas, proyectos y actividades; escenario donde se pueden generar toda clase de riesgos.

En consecuencia, dichos objetivos se encuentran vinculados e integrados con otros objetivos para los cuales se definieron un conjunto de factores o condiciones (criterios de logro) que deben cumplirse para conocer si se ha alcanzado o no el objetivo en cuestión; lo que se materializa a través del desarrollo de la gestión institucional.

A continuación se describen los objetivos estratégicos contemplados en el Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas “Ecuador 2010-2021”.

Tabla 5
Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL CONTROL DEL TERRITORIO NACIONAL.	ESTRUCTURAR UNIDADES MILITARES FLEXIBLES, MÓVILES Y MULTIPROPÓSITO QUE PUEDAN OPERAR EN DIVERSOS TIPOS DE MISIONES Y ESCENARIOS GEOGRÁFICOS
	CONFIRMAR LA LOCALIZACIÓN ACTUAL O RELOCALIZAR LAS UNIDADES MILITARES, CONSIDERANDO SU AGRUPACIÓN EN FUERTES MILITARES
	PROPONER LOS CAMBIOS QUE SEAN PERTINENTES AL MARCO LEGAL

Continúa

	OPTIMIZAR LAS OPERACIONES MILITARES EN LA DEFENSA DE LA SOBERANÍA Y SEGURIDAD INTEGRAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. MANTENER LA IMAGEN INSTITUCIONAL	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN QUE TENGAN IMPACTO ESTRATÉGICO
	FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y COHESIÓN INTERNA CON EL MANEJO ADECUADO DE LOS TEMAS LEGALES (DISCIPLINARIOS) Y EVITANDO EL INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL MILITAR EN ACTIVIDADES ILÍCITAS
	FORTALECER LA INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN CON LOS EJÉRCITOS DE LOS PAÍSES AMIGOS
	OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES DE APOYO AL DESARROLLO CON LAS ENTIDADES DEL ESTADO
	MEJORAR LOS NIVELES DE COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN CON LAS OTRAS FUERZAS
	DESARROLLAR PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS QUE DEFINAN LAS CONDICIONES DE EMPLEO, TAREAS ESPECÍFICAS Y COORDINACIONES QUE SE DEBEN REALIZAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE MISIONES Y TAREAS DE APOYO A LA SEGURIDAD INTEGRAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL DE LAS UNIDADES MILITARES	OPTIMIZAR LA INFRAESTRUCTURA DE LAS UNIDADES MILITARES CON EL MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES ACORDE A LOS REQUERIMIENTOS OPERACIONALES
	OPTIMIZAR EL APOYO A LA GESTIÓN DE RIESGOS
	CAPACITAR Y ENTRENAR AL PERSONAL MILITAR EN TEMAS DE DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO
	RECUPERAR, MODERNIZAR Y ADQUIRIR MATERIAL, ARMAMENTO Y EQUIPO (TERRESTRE, AÉREO Y FLUVIAL) PARA LA DEFENSA DE LA SOBERANÍA Y MISIONES DE APOYO EN EL ÁMBITO INTERNO
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. INCREMENTAR LAS CAPACIDADES MILITARES.	FORTALECER LOS PROCESOS Y ESTRUCTURAS DE INTELIGENCIA EN EL EJÉRCITO

Continúa

	FORTALECER LA CAPACIDAD DE “CIBERDEFENSA”
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL	MEJORAR LOS NIVELES DE ENTRENAMIENTO, EDUCACIÓN MILITAR Y GENERACIÓN DE DOCTRINA
	FORTALECIMIENTO DE LAS RESERVAS A TRAVÉS DE UN EFICIENTE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL QUE REALIZA EL SERVICIO CÍVICO MILITAR VOLUNTARIO
	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE ENTRENAMIENTO POR MEDIO DEL USO DE SIMULADORES Y NUEVA TECNOLOGÍA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL APOYO LOGÍSTICO	FORTALECER EL SISTEMA LOGÍSTICO
	REFORMULAR LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL MATERIAL, EQUIPO, MEDIOS E INFRAESTRUCTURA A FIN DE ALARGAR LA VIDA ÚTIL DEL MISMO
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7. INCREMENTAR LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL	OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EJÉRCITO
	IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN TODAS LAS ESTRUCTURAS MILITARES DEL EJÉRCITO
	IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL POR RESULTADOS
	OPTIMIZAR EN FORMA PERMANENTE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8. INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL MILITAR Y DE SERVIDORES PÚBLICOS EN FUNCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL
	FORTALECER LA PRÁCTICA DE UN ADECUADO LIDERAZGO, VALORES MILITARES, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO ESTRICTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES
	FORTALECER EL CLIMA LABORAL, POLÍTICA DE GÉNERO, ASISTENCIA SOCIAL DEL PERSONAL, MANTENIENDO UNA ADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL Y ADAPTACIÓN A LOS PROCESOS DE MODERNIZACIÓN

	MEJORAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS (VIVIENDA FISCAL, RESIDENCIA MILITAR, CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL, CENTROS DE RECREACIÓN, SALUD MILITAR, RANCHO, ENTRE OTRAS.)
OBJETIVO ESTRATÉGICO 9. INCREMENTAR EL USO EFICIENTE DEL PRESUPUESTO.	MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (GASTO CORRIENTE/GASTO DE INVERSIÓN), ASÍ COMO EL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE ACUERDO A LAS NORMAS VIGENTES
	REALIZAR EL MANEJO DEL PRESUPUESTO Y RECURSOS INSTITUCIONALES BAJO UNA POLÍTICA DE PRIORIZACIÓN EN VIRTUD DE LOS REQUERIMIENTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS MÁS IMPORTANTES

3.7 Mapa de riesgos

El desarrollo de una gestión por procesos en la Fuerza Terrestre, hace imprescindible la formalización, documentación e impulso de procedimientos y actividades tendientes a cumplir con los objetivos estratégicos, mismos que pueden verse enfrentados a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, siendo necesario identificarlos y elaborar planes de acción que permitan administrarlos para de esta forma asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los riesgos institucionales se consolidaron dentro del contexto estratégico, con lo que se pudo identificar, describir, analizar y calificar con base en la información disponible, todos aquellos eventos que podrían afectar el logro de los procesos y que a su vez, podrían repercutir directamente en la consecución de los objetivos estratégicos de la Fuerza Terrestre.

En el siguiente mapa, se presentan los riesgos alineados a cada uno de los objetivos estratégicos de la Institución, mismos que en primera instancia fueron identificados y

consensuados dentro de un proceso de socialización en el que aportaron las diversas áreas de la Fuerza Terrestre a través de sus representantes asignados.

Tabla 6
Mapa de Riesgos de la F.T

MAPA DE RIESGOS F.T								
	RIESGOS							
	Código	Nombre	Clasificación		Calificación			Responsable
			Nivel	Sector	Prob. Ocurrencia	Grado Impacto	Total	
OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1: MANTENER LA IMAGEN INSTITUCIONAL	1.1	La diversidad de tareas asignadas directamente a la F.T que no son de su competencia CAUSARÍA un bajo nivel en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.	NACIONAL	POLÍTICO	90%	80	72	Jefe de Tcrn.
	1.2	La politización en la F.T. generadas por el derecho del militar al voto	NACIONAL	POLÍTICO	60%	85	51	Jefe de Tcrn.

Continúa

	CAUSARÍA un debilitamient o de la unidad institucional que impediría el cumplimiento de la misión.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Como se mencionó anteriormente, si el riesgo se ubica en la “zona aceptable”, entiéndase por aceptable que su probabilidad es baja y su impacto es leve, permite a la Institución asumirlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen. Pero si el riesgo se ubica en la “zona de prioridad 1”, en donde la probabilidad y el grado de impacto es alto siendo igual o superior a 49, es obligatorio implementar planes de acción para administrarlo.

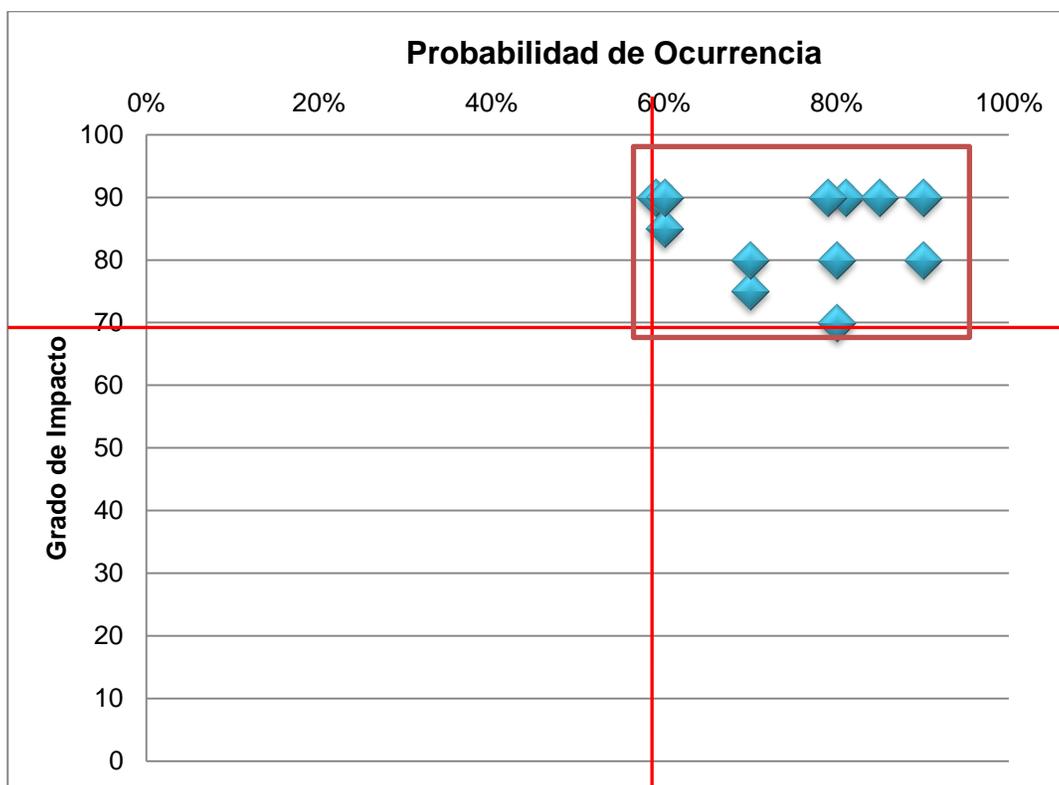


Figura 6. Riesgos de Prioridad 1 en la FF.TT

En una segunda instancia, con el aporte de los responsables designados por la Fuerzas Terrestre, se ejecutaron reuniones individualizadas para elaborar fichas para cada uno de los riesgos, con el fin de incluir una descripción de los mismos y en el proceso, analizar sus variables, depurarlos y de ser necesario, descartarlos.

A continuación se exponen las fichas elaboradas para cada riesgo:

Tabla 7
Ficha de Riesgos

Objetivo Estratégico:	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2: OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2: MANTENER LA IMAGEN INSTITUCIONAL.
Nombre del Riesgo:	2.1. La diversidad de tareas directamente asignadas a la F.T que no son de su competencia CAUSARÍA un bajo nivel en la imagen institucional.
Clasificación - Nivel	NACIONAL
Clasificación - Sector	POLÍTICO
Descripción:	<p>El asumir competencias que son de exclusiva responsabilidad de otras Instituciones del Estado como: Aduanas, EP-Petroecuador, Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, Policía Nacional; afectaría el cumplimiento de la misión fundamental; porque se asignan recursos humanos, materiales y económicos para el cumplimiento de otras tareas. Al designar personal y recursos al control de las Aduanas, se debilita las unidades que facilitan los mencionados recursos y se expone al personal a riesgos de corrupción generando una mala imagen de F.T al público. Al designar personal militar para administrar el sector petrolero se expone a diferentes conflictos de intereses económicos que en determinado momento son utilizados para afectar la imagen institucional de F.T En el caso de cumplir actividades de apoyo a la Gestión de Riesgo se expone a la Institución a situaciones adversas sin respaldo de una capacitación y equipamiento que es administrado por la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos. Al realizar operaciones de tipo policial las F.T se exponen a múltiples riesgos legales, operativos y sociales que generan una mala imagen de la Institución.</p> <p><i>La probabilidad de ocurrencia asignada responde a las circunstancias especiales que viven los estados en la actualidad por el recrudecimiento de las amenazas de narcotráfico, delincuencia organizada, corrupción, etc.</i></p> <p><i>El grado de impacto asignado obedece a las afectaciones</i></p>

Continúa

	<i>directas que tendrán las F.T al exponerse a estos riesgos.</i>
Fecha de Identificación:	26/09/2019
Responsable:	CRNL. APELLIDOS Y NOMBRE
Probabilidad de Ocurrencia:	90%
Grado de Impacto:	80
Calificación:	72
Costo Potencial (USD):	
Fecha Estimada de Ocurrencia:	01/06/2017
Estado:	Abierto
Fecha de Cierre:	

Para ejercer una adecuada gestión y supervisión de los riesgos antes mencionados, se identificaron planes de acción para cada uno de ellos; siendo su objetivo, el identificar el tratamiento que recibirán una vez que fueron analizados y priorizados.

De esta manera, los diferentes planes incluyeron acciones preventivas, para atenuar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos; y de contingencia, con el fin de reducir el impacto.

3.8 Mapa de planes de acción para riesgos identificados

A continuación, se exponen los planes de acción planteados y consensuados en un proceso de socialización por los representantes asignados de cada dirección o área para los riesgos identificados:

Tabla 8
Mapa de Planes de Acción

PLANES DE ACCIÓN FF.AA.										
OBJETIVO	DEFINICIÓN DEL RIESGO			PLAN DE ACCIÓN						
	CO D.	Nombre	Calificación Total	Acción	PLANES DE ACCIÓN	PROPÓSITO	Fecha de Probable Ocurrencia del Riesgo	Fecha de Inicio del Plan de Acción	Fecha Final del Plan de Acción	Responsable del Plan de Acción
OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1: MANTENER LA IMAGEN INSTITUCIONAL	1.1	La diversidad de tareas asignadas directamente a la F.T. que no son de su competencia CAUSAR un bajo nivel en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.	72	PREVENIR	1. Elaborar una propuesta sobre el empleo efectivo y el tipo de apoyo de la F.T. en las misiones subsidiarias.	Definir con la Presidencia de la República las misiones adicionales que se asignarán a la F.T	01/06/2017	15/01/2017	31/05/2017	Jefe de Tern.
				CONTINGENCIA	2. Elaborar el nuevo diseño de la F.T. en función de las misiones subsidiarias asignadas.	Disponer de una organización flexible y adaptable que permita enfrentar las exigencias de los nuevos escenarios.		15/01/2017	31/05/2017	Jefe de ... Tern. ..

Se elaboraron además, fichas para cada plan que acción, mismas que cumplen un formato alineado a la metodología GPR, en donde se ven identificados: su propósito, los hitos, las fechas de inicio y fin del plan y el responsable de su ejecución.

Tabla 9
Fichas de planes de acción

FICHA PLANES DE ACCIÓN R1.1												
Nombre del Riesgo	Acción	Plan de Acción	Fecha Estimada de Ocurrencia del Riesgo	Fecha de Inicio de la Acción	Fecha Final de la Acción	Responsable	Descripción/ Propósito	Hitos	Fecha comprometida	Avance Físico Asociado (%)	Avance Acumulado (%)	Documentos de soporte
1.1. La diversidad de tareas asignadas directamente a la F.T. que no son de su competencia CAUSA RÍA un bajo nivel en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.	PREVENIR	1. Elaborar una propuesta sobre el empleo efectivo y el tipo de apoyo de la F.T. en las misiones subsidiarias.	01/06/2017	15/01/2017	31/05/2017	Jefe de ... Tcrn .	Definir con la Presidencia de la República las misiones adicionales que se asignarán a la F.T..	1. Equipo multidisciplinario conformado.	15/01/2017	5%	5%	Informe
								2. Análisis y diagnóstico realizado.	25/02/2017	25%	30%	Acta
								3. Propuesta integrada y aprobada.	26/04/2017	40%	70%	Registro
								4. Propuesta entregada formalmente al MIDENA.	01/05/2017	10%	80%	Plan
								5. Propuesta entregada y aceptada por el MICS	15/05/2017	10%	90%	
								6. Reunión con el Presidente realizada.	31/05/2017	10%	100%	
	CONSTITUIR	2. Elaborar el nuevo diseño de la F.T. en función de las misiones subsidiarias asignadas.	01/06/2017	15/01/2017	31/05/2017	Jefe de ... Tcrn .	Disponer de una organización flexible y adaptable que permita enfrentar las exigencias de los nuevos escenarios.	1. Equipo multidisciplinario conformado.	15/01/2017	10%	10%	
								2. Análisis y diagnóstico realizado.	25/02/2017	10%	20%	
								3. Propuesta integrada y aprobada.	26/04/2017	35%	55%	
								4. Propuesta entregada formalmente al MIDENA	01/05/2013	35%	90%	
								5. Propuesta entregada y aceptada por el MICS	15/05/2013	10%	100%	

3.9 Proceso de la gestión de riesgo

El proceso para la gestión del riesgo es:

- Parte de la gestión.
- Está incluido en la cultura y las prácticas
- Está adaptado a los procesos de negocio de la organización.

3.9.1 Comunicación y consulta

La comunicación y la consulta con todas las partes involucradas externas e internas deberían tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo.

Por lo tanto, se deberían desarrollar tempranamente los planes para la comunicación y la consulta. Éstos deberían abordar aspectos relacionados con el propio riesgo, sus causas, sus consecuencias (si se conocen), y las medidas que se toman para tratarlo. Es conveniente la comunicación y las consultas externas e internas eficaces para garantizar que los responsables de la implementación del proceso para la gestión del riesgo y las partes involucradas entiendan las bases para la toma las decisiones.

Se debe:

- Establecer correctamente el contexto interno y externo de la institución.
- Considerar los intereses de las partes involucradas.
- Garantizar que los riesgos estén correctamente identificados.
- Analizar diferentes áreas de experticia para analizar los riesgos.
- Los puntos de vista se toman en consideración adecuadamente al definir los criterios de riesgo y al evaluar los riesgos.

- Gestionar el cambio y cultura durante el proceso para administrar el riesgo.
- Desarrollar un plan de comunicación y consulta externo e interno.

La comunicación con las partes involucradas son importantes dado que ellas dan sus opiniones acerca del riesgo con base en sus percepciones de éste. Estas percepciones pueden variar debido a las diferencias en los valores, las necesidades, las asunciones, los conceptos y los intereses de las partes involucradas. Sus puntos de vista pueden tener un impacto significativo en las decisiones que se toman, las percepciones de las partes involucradas se deberían identificar, registrar y tomar en consideración en el proceso de toma de decisiones.

La comunicación y la consulta deberían facilitar los intercambios de información veraz, pertinente, precisa y fácil de entender, teniendo en cuenta los aspectos de la integridad personal y confidencial.

3.9.2 Establecimiento del contexto

El contexto en la institución militar interrelaciona sus objetivos, precisa los parámetros externos e internos considerando las variables sociales e internas que se van a considerar al gestionar el riesgo y establece el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso. Aunque muchos de estos parámetros son similares a aquellos que se consideran en el diseño del marco de referencia para la gestión del riesgo, es necesario que estos parámetros se consideren en mayor detalle y, en particular, la manera como se relacionan con el alcance del proceso para la gestión del riesgo particular.

3.9.3 Establecer el contexto externo.

Entender el contexto externo en la institución militar es importante con el fin de garantizar que los objetivos de las partes involucradas externas se consideran al desarrollar los criterios del riesgo. Esto se basa en el contexto a todo lo extenso de la organización, pero con detalles específicos de los requisitos legales y reglamentarios, las percepciones de las partes involucradas y otros aspectos de los riesgos específicos para el alcance del proceso para gestionar el riesgo.

El contexto externo puede incluir, entre otros:

El ambiente externo social, cultural, militar, político, legal, reglamentario, financiero, amenazas externas, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local.

3.9.4 Establecer el contexto interno

El contexto interno es el ambiente interno donde se considera las fortalezas y debilidades de la institución en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

El proceso para la gestión del riesgo debería estar alineado con la cultura militar, los procesos, la estructura y la estrategia de la organización. El contexto interno es todo aquello dentro de la organización que pueda tener influencia en la forma en que la organización gestionará el riesgo. Normas, directrices y modelos adoptados por la institución.

3.9.5 Establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo

Se recomienda establecer las metas, indicadores, objetivos, las estrategias, el alcance y las medidas de las actividades de la organización, o de aquellas partes de la organización en donde se aplica el proceso para la gestión del riesgo. La gestión del riesgo se debería justificar los recursos utilizados para implementar dicha gestión. También se debería especificar los recursos necesarios, las fechas, responsables y actividades, y los registros que se deben conservar.

El contexto del proceso para la gestión del riesgo variará de acuerdo con las necesidades de la organización. Este contexto puede involucrar los siguientes aspectos:

- Establecer las metas, objetivos, estrategias y los objetivos de las actividades de gestión del riesgo.
- Establecer las responsabilidades del proceso para la gestión del riesgo y dentro de este.
- Establecer el alcance, así como de la profundidad y extensión de las actividades de gestión del riesgo que se van a llevar a cabo, incluyendo las exclusiones e inclusiones específicas.
- Establecer la actividad, proceso, tareas, proyecto, producto, servicio o activo en términos de tiempo y ubicación.
- Establecer las relaciones entre el proyecto, el proceso o la actividad particulares y otros proyectos, procesos o actividades de la organización.
- Establecer las metodologías para la valoración del riesgo.
- Establecer la forma de evaluar el desempeño y la eficacia en la gestión del riesgo.
- Identificar las decisiones que se deben tomar.

- Identificar el alcance o el marco de los estudios necesarios, su extensión y objetivos, y los recursos necesarios para tales estudios.

La identificación de otros factores importantes debería ayudar a garantizar que el enfoque para la gestión del riesgo que se ha adoptado es el adecuado para las circunstancias, la organización y los riesgos que afectan el logro de sus objetivos.

3.9.6 Marco metodológico

Dentro de los elementos que conforman la planificación estratégica u operativa, destacan los siguientes:

- **Objetivo.-** Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.
- **Estrategia.-** Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican la forma de cómo lograr un objetivo.
- **Indicador.-** Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
- **Meta.-** Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.
- **Riesgo.-** Es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo en al menos uno de los objetivos planteados.
- **Proceso.-** Es una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultados útil para un cliente interno o externo.
- **Proyecto.-** Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único.

Los proyectos puede ser de inversión o de gasto corriente:

- Proyecto de Inversión. Los recursos del presupuesto del proyecto es de inversión y se ha seguido el ciclo determinado de aprobación, prioridad y presupuesto.
- Proyecto de Gasto Corriente. No se cuenta con un presupuesto de inversión destinado al proyecto y este se orienta a lograr una mejora en la institución.
- Hitos.- El avance físico de un riesgo o proyectos se mide a través del cumplimiento de hitos. Un hito es un logro o entregable verificable en el transcurso del riesgo o proyecto.
- Programas.- Es un conjunto de proyectos seleccionados, planificados y administrados de manera coordinada para lograr objetivos comunes y estratégicos. La ejecución de un programa incluye la alineación, dirección, control e integración de múltiples proyectos, asegurando la optimización de gastos, cronogramas y esfuerzos para acelerar e incrementar la obtención de los beneficios definidos.
- Por otro lado, la Norma Técnica menciona que las diferentes relaciones de alineación presentes en el Modelo GPR, deben establecerse de la manera siguiente:
 - Objetivos.- Se alinean a las estrategias de nivel superior de manera vertical y/o matricial.
 - Riesgos de objetivos.- Se alinean a los objetivos de la organización.
 - Proyectos.- Los proyectos tienen tres tipos de alineación:
 - Se alinean a los objetivos operativos de unidades de manera vertical y/o matricial.
 - Pueden ser vinculados a uno o más programas.
 - Los proyectos de mejora de procesos se pueden alinear a uno o más procesos afectados.
- Riesgos de proyecto.-Se alinean a los hitos del proyecto.
- Procesos.- Se alinean a los objetivos operativos de unidades.



Figura 7. Alineación del Riesgo según modelo GPR

El planteamiento de los riesgos, sea a nivel estratégico, operativo o de proyectos, guardan concordancia con los hitos establecidos en cada uno de los niveles. Dentro de la metodología GPR, los riesgos están considerados como parte esencial de los planes estratégicos.

CAPITULO II - DE LOS CONCEPTOS DE GOBIERNO POR RESULTADOS

Artículo 4.- Definición de Gobierno Por Resultados.-

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, ***riesgos***, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

Artículo 6.- Conceptos y Definiciones.-

Modelo GPR:

La implementación del GPR involucra el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional del Buen Vivir, seguido de las agendas sectoriales, los planes estratégicos institucionales, y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan los proyectos y procesos.

Tipos de planes:

Plan Estratégico.- Es un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y ***riesgos*** al nivel Sectorial, Institucional, así como al Segundo Nivel de cada institución (ejemplo: subsecretaría o coordinación general).

Figura 8 Conceptos del G.P.R

La administración del riesgo al ser un componente del Sistema Integrado de Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre (SIGEFT), habilita a la Fuerza Terrestre para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de todos aquellos eventos que puedan afectar negativamente el logro de sus objetivos institucionales. El Plan de Administración de Riesgos y Mapa de Riesgos es una herramienta metodológica eficaz de gestión que debe ser impulsada por el Alto Mando Militar y abordada por todos los miembros de Fuerza Terrestre a través de la implementación de planes de acción que busquen administrar los riesgos de una manera eficaz.

La metodología que se utilizará para realizar el mapa de riesgos, así como la identificación de los planes acción en la Fuerza Terrestre, contempla las siguientes fases:



Figura 9. Ciclo de Riesgos

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de G.P.R.

3.9.7 Identificación de los riesgos

Es el proceso por el cual se determinan y documentan las características de los eventos futuros que pueden afectar la consecución de los objetivos institucionales.

El identificar riesgos puede considerarse como un proceso interactivo, debido a que se pueden plantear nuevos riesgos o al mismo tiempo, éstos pueden evolucionar conforme el plan avanza.

Según el Art. 6 de la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados, relativo a los Conceptos y Definiciones, un riesgo es “un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo en al menos uno de los objetivos planteados”.

Al mismo tiempo, la Norma Técnica señala que el planteamiento de los riesgos debe guardar relación y encontrarse alineado ya sea a los objetivos de la organización o a los hitos, en caso de ser un proyecto.

CAPITULO II - DE LOS CONCEPTOS DE GOBIERNO POR RESULTADOS

Artículo 6.- Conceptos y Definiciones.-

Alineación:

La alineación es una relación entre dos o más elementos del Modelo GPR, denota que un elemento soporta o impacta a otro elemento. Las relaciones de alineación que se tienen en el Modelo GPR son:

- Objetivos.- Se alinean a las estrategias de nivel superior de manera vertical y/o matricial.
- Riesgos de objetivos.- Se alinean a los objetivos de la organización.
- Proyectos.- Los proyectos tienen tres tipos de alineación:
 - ✓ Se alinean a los objetivos operativos de unidades de manera vertical y/o matricial.
 - ✓ Pueden ser vinculados a uno o más programas.
 - ✓ Los proyectos de mejora de procesos se pueden alinear a uno o más procesos afectados.
- Riesgos de proyecto.-Se alinean a los hitos del proyecto.
- Procesos.- Se alinean a los objetivos operativos de unidades.

De acuerdo a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), la sintaxis que debe emplearse para la identificación de los riesgos institucionales se muestra en el siguiente gráfico:

Definición
• Es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre compromete los objetivos
Sintaxis
• “Evento” + CAUSARÍA + “Impacto”
Ejemplo
• La diversidad de tareas directamente asignadas a la F.T que no son de su competencia CAUSARÍA un bajo nivel en la imagen institucional.

Figura 10. Sintaxis de Riesgos

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de G.P.R.

Así, cabe destacar que la metodología GPR admite la identificación de riesgos negativos, es decir, los riesgos asociados a las amenazas que se prevean a la consecución de los objetivos estratégicos, operativos y/o planes.

Por otro lado, la Norma Técnica en su Art. 14 correspondiente a las “Directrices para la construcción de Planes Estratégicos”, menciona que los riesgos planteados deben registrarse en su identificación y evaluación en base a lo establecido por la misma, de la siguiente manera:

Tabla 10

Directrices para la construcción de Planes Estratégicos

RIESGOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos estratégicos.- Durante la construcción del plan, cada objetivo será analizado para la identificación y tratamiento de riesgos estratégicos. Todo riesgo deberá ser registrado en el sistema Gobierno Por Resultados y vinculado al objetivo correspondiente. • Evaluación de riesgos estratégicos.- Todo riesgo estratégico registrado deberá evaluarse para calificar su probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto potencial.
---------------------------------	--

La identificación de los riesgos acorde a la metodología GPR requiere completar la siguiente ficha:

Tabla 11
Ficha Gestión de Riesgo

Objetivo Estratégico:	En este espacio se deberá identificar claramente a qué objetivo está asociado el riesgo identificado.
Nombre del Riesgo:	Definir el riesgo conforme la metodología GPR explicada en el gráfico anterior. (Nombre corto)
Clasificación - Nivel	Definir el nivel de actuación del riesgo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internacional ▪ Nacional ▪ Regional ▪ Organizacional ▪ Proyecto* *Para la identificación de riesgos relacionados a objetivos no se deberá tomar en cuenta esta categoría.
Clasificación – Sector	Definir el sector más relacionado al riesgo identificado: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiental ▪ Económico ▪ Jurídico ▪ Patrimonial ▪ Político ▪ Seguridad ▪ Social/Laboral ▪ General* *Si no existiese un sector en el cual se pueda clasificar con claridad al riesgo se deberá utilizar la categoría de General.
Descripción:	En este espacio se deberá realizar una descripción detallada del riesgo y sus posibles impactos en el objetivo relacionado.
Fecha de Identificación:	En este espacio se deberá identificar el día, mes y año (dd/mm/aaaa) en el que el equipo identificó el riesgo.
Responsable:	En este espacio se deberá identificar el responsable de administrar el presente riesgo (Cargo, Apellido y Nombres completos)
Probabilidad de Ocurrencia:	Se deberá completar conforme lo explicado en el apartado 5.3 “Valoración de Riesgos”
Grado de Impacto:	Se deberá completar conforme lo explicado en el apartado 5.3 “Valoración de Riesgos”
Calificación:	Se deberá completar conforme lo explicado en el apartado 5.3 “Valoración de Riesgos”

Continúa

Costo Potencial (USD):	Es una estimación, en términos económicos de los posibles costos que podría generar si ocurriese el riesgo.
Fecha Estimada de Ocurrencia:	En este espacio se deberá identificar el día, mes y año (dd/mm/aaaa) en el que el equipo estima que ocurrirá el riesgo.
Estado:	Abierto/Cerrado. En este espacio se deberá identificar si el riesgo permanece activo (abierto) o si se lo puede considerar como inactivo (cerrado)
Fecha de Cierre:	En este espacio se deberá identificar el día, mes y año (dd/mm/aaaa) en el que el equipo considerará como cerrado el riesgo.

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados.

3.9.8 Análisis de los riesgos

Según la metodología de Project Management Institute, la matriz de probabilidad e impacto puede utilizarse para clasificar los riesgos según su importancia individual.

La utilización de combinaciones de probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y su impacto sobre los objetivos, en caso de que suceda, otorgará a los riesgos un orden de prioridad y los clasificará en grupos según sean de “riesgo alto”, de “riesgo moderado” o de “riesgo bajo”.

Los riesgos pueden enumerarse por prioridades en forma separada para el cronograma, el costo y el desempeño, puesto que las organizaciones pueden acordar mayor importancia a un objetivo o a otro. Luego, los directivos pueden utilizar la lista de prioridades de riesgos para centrar se atención en aquellos elementos de gran importancia (riesgo alto) para los principales objetivos, cuya respuesta puede llevar a obtener mejores resultados.

Mapa de Riesgos		Probabilidad de Ocurrencia										
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Grado de Impacto Potencial	100											
	90											
	80											
	70											
	60											
	50											
	40											
	30											
	20											
	10											

Figura 11. Calificación de la prioridad de los riesgos

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de G.P.R.

3.9.9 Valoración de los riesgos

Los riesgos podrán ser calificados en base a la multiplicación del grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia, respectivamente asignados. El gráfico siguiente muestra el rango de calificación que puede otorgársele a los riesgos. Así, se establecen rangos de entre 10%-100% (los rangos se establecen en múltiplos de 10%) y 10-100 puntos, según el caso (los rangos se establecen de múltiplos de 10).

Tabla 12
Evaluación de la Probabilidad de Ocurrencia e Impacto

Probabilidad de Ocurrencia			Grado potencial de impacto		
90%	Muy Alta	Prácticamente el riesgo va a presentarse	90 - 100	Muy alto	El perjuicio si ocurre el riesgo es importante
70%	Alta		70 -80	Alto	
50%	Media	No se conoce con certeza si va a ocurrir o no el riesgo	50-60	Medio	Se puede administrar el riesgo
30%	Baja	La posibilidad de que ocurra el riesgo es mínima	30-40	Bajo	El impacto es mínimo y localizado
10%	Muy Baja		10-20	Muy bajo	

Fuente: Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de GP.R.

Todos los riesgos que alcancen una calificación mayor o igual a 49, serán considerados riesgos de “prioridad 1”. **Los riesgos establecidos dentro de la “prioridad 1” deberán tener obligatoriamente un plan de acción con diferentes acciones: prevenir, evitar o transferir y al menos una acción de contingencia que se ejecutará cuando el riesgo haya ocurrido.**

3.9.10 Planes para administración de riesgos

3.9.10.1 Estrategias de respuesta para riesgos negativos

La planificación de la respuesta a los riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, cronograma y plan de gestión, según sea necesario.

En este sentido, al tomar acciones para administrar los riesgos se debe considerar: el nivel del riesgo, el balance entre el costo de la implementación contra el beneficio de cada acción, el responsable, el cronograma de implementación y los indicadores de cumplimiento de la acción.

Pueden existir distintos tipos de respuesta. Las siguientes pueden presentarse para elaborar un plan de administración de los riesgos identificados:

Tabla 13
Estrategias para la administración de Riesgos Negativos.

Acciones	Descripción
Evitar	Evite la amenaza del riesgo eliminando su causa. Ejemplo: No viajar en aviones para evitar el riesgo de accidentes. Implica cambiar el plan de gestión para eliminar la amenaza que representa el riesgo adverso. Además, relajar los objetivos, reducir el alcance y ampliar el tiempo.
Prevenir	Reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Ejemplo: Viajar solamente con aerolíneas con excelente mantenimiento. Implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo a un umbral aceptable. Por ejemplo, realizar procesos menos complejos, ejecutar más pruebas previas, desarrollar prototipos y evitar redundancias en el sistema.
Transferir	Pasar el riesgo a un tercero. Ejemplo: Comprar póliza de seguros. Simplemente da a otra parte la responsabilidad de la gestión del riesgo, no lo elimina.
Contingencia	Acciones de un plan de reserva. Ejemplo: Desarrollar un procedimiento de sesión extraordinaria del Directorio en caso de accidente.

Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), PMI

3.9.10.2 Estrategias de respuesta para contingencias

La respuesta debe contemplar un “plan de contingencia” para cubrir desajustes en tiempos y costos y así ofrecer mayor flexibilidad en la planeación del proyecto. Estos planes se ejecutarán

bajo determinadas condiciones predefinidas, si se cree que habrá suficientes señales de advertencia para implementar el plan. Es de suma importancia que los responsables estén atentos para disparar la respuesta para contingencias.

Se activara el plan de contingencia cuando llegue la fecha de ocurrencia del riesgo.

Una vez ejecutados los planes de respuesta para los diferentes riesgos, pueden surgir los siguientes escenarios de riesgos:

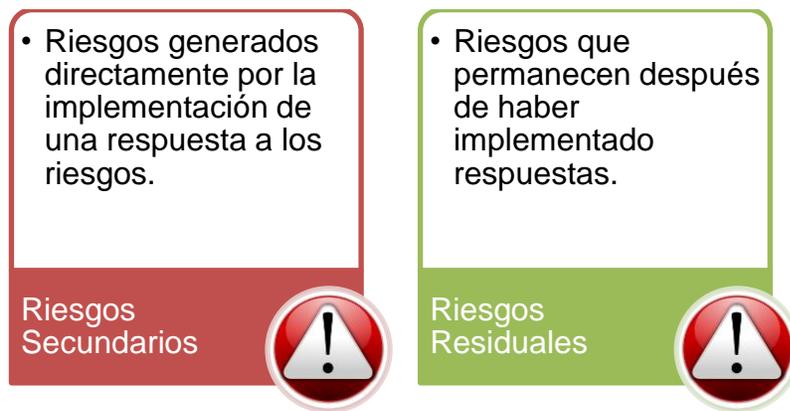


Figura 12. Escenarios de Riesgos

Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), PMI

La Norma Técnica de Implementación de GPR, en su Art. 16 sobre las “Directrices para la Actualización de Planes Estratégicos”, menciona:

Tabla 14

Directrices para la Actualización de Planes Estratégicos

GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de administración de riesgos estratégicos.- El responsable de cada riesgo debe coordinar y garantizar el cumplimiento de las acciones definidas para mitigar y prevenir las contingencias que surjan en la ejecución de los planes. Las principales acciones de administración de riesgos y sus fechas de inicio y fin, deben ser registrados en el <i>Portal GPR</i>. • Cierre de riesgos estratégicos.- El responsable deberá cerrar el riesgo en el <i>Portal GPR</i> cuando se hubiere cumplido la fecha estimada de ocurrencia y el evento no haya sucedido, cuando se presente el evento y las acciones de contingencia se hayan llevado a cabo o el riesgo ya no afecte la consecución del objetivo asociado.
--	--

3.9.11 Seguimiento y control

La Norma Técnica de Implementación de GPR, en su Art 8., señala que el Gobierno Por Resultados “será una de las principales fuentes de información para realizar el seguimiento y control de la gestión pública”. En este sentido, debe entenderse por seguimiento al monitoreo oportuno de la Gestión Pública para diagnosticar su estado actual y generar alertas de prevención y corrección con el fin de tomar decisiones acertadas.

La Secretaría Nacional de la Administración, realizará el seguimiento a:

La gestión pública para constatar:

- Avance y cumplimiento de los indicadores y metas de las agendas sectoriales y los planes estratégicos institucionales.

- La gestión de riesgos estratégicos que impedirán la obtención de los objetivos planteados.

Los proyectos y programas para constatar:

- Avance físico
 - ✓ Hitos
 - ✓ Resumen ejecutivo
 - ✓ Cronograma de proyecto
- Presupuesto
 - ✓ Programación presupuestaria
 - ✓ Ejecución presupuestaria
- Indicadores de Proyecto
 - ✓ Indicadores de proyecto
- Prevención y resolución de problemas
 - ✓ Riesgos
 - ✓ Problemas no Resueltos

Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta GPR

- Todo proyecto debe tener registrados los hitos con el porcentaje de avance físico asociado. El total de todos los porcentajes asignados a los hitos deberá sumar el 100%.
- Todo hito debe tener una fecha comprometida de cumplimiento, misma que debe ser autorizada por el patrocinador ejecutivo del proyecto.
- Una vez que un hito sea cumplido, el líder del proyecto debe actualizar en el sistema para que se actualice la fecha real de cumplimiento y se reconozca el avance correspondiente al porcentaje asociado a ese hito.
- Los hitos deben ser programados para toda la vida del proyecto en forma progresiva, esto significa que los hitos para el año en curso del proyecto serán desglosados y detallados, mientras que los hitos de años futuros podrán tener menos desglose hasta el año de ejecución.
- Los hitos deber ser programados para toda la vida del proyecto en forma progresiva, serán desglosados en mínimo 24 hitos (2 x mes).

Según la metodología del PMI, para cada riesgo y una vez que se ha seleccionado la estrategia o la combinación de estrategias con mayor probabilidad de eficacia a través de las herramientas de análisis de riesgos -tales como el análisis mediante árbol de incluyendo estrategias principales y de refuerzo, según sea necesario. Puede desarrollarse un plan de contingencia, que se implementará si la estrategia seleccionada no resulta totalmente efectiva o si se produce un riesgo aceptado. También deben revisarse los riesgos secundarios (riesgos provocados por estrategias). A menudo, se establece una reserva para contingencias de tiempo o costo. En los casos en que ésta se establece, el plan puede incluir la identificación de las condiciones que suscitan su utilización.

Además, es importante considerar el juicio de expertos en cada fase del plan pues constituye una entrada procedente de partes con sólidos conocimientos, que atañe a las acciones que deben tomarse en el caso de un riesgo específico y definido. La experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una formación especializada, conocimientos, habilidad, experiencia o capacitación en la elaboración de respuestas a los riesgos.

3.9.12 Metodología de seguimiento y control

Al introducir el concepto de “administración del riesgo” desde la perspectiva del control, se interpreta que la eficiencia de dicho control está dada en proporción a la reducción del impacto potencial o probabilidad de ocurrencia de los riesgos, para que de esta forma incremente la probabilidad de cumplir con los objetivos institucionales. El monitoreo periódico es prioritario y es uno de los ejes claves del éxito, ya que representa una garantía de calidad y control, y de eficacia para la adecuada administración del plan.

Dentro de la metodología para la administración de riesgos, el desarrollo de éstos se estructura en tres fases diferenciadas:



Figura 13. Fases de Administración de Riesgos

3.9.12.1 FASE 1: Evaluación y tratamiento de riesgos

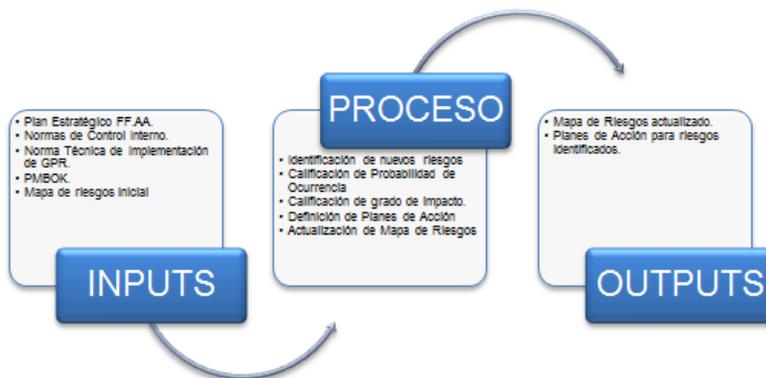


Figura 14. Evaluación y tratamiento de riesgos

Propósito:

Identificar nuevos riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, caracterización y definición de planes de acción. Actualizar el mapa de riesgos.

Proceso:

Se realiza a nivel estratégico, identificando los factores internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Fuerzas Armadas. Una vez identificados los nuevos riesgos se realiza todo el procedimiento conforme consta en la presente metodología. Para poder identificar todos los riesgos, es necesario convocar al personal idóneo y solicitar su participación y opinión en sesiones de trabajo.

Análisis y Valoración de Riesgos

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándoles y evaluándolos con el fin de priorizarlos. La

evaluación del riesgo permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición al riesgo; de tal forma, se puede distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Definición del Plan de Acción

Una vez calificados y evaluados los riesgos, se establecen planes de acción para darles tratamiento e impedir que afecten negativamente el logro de los objetivos estratégicos. Es importante establecer además los hitos que determinarán el avance del plan de acción y sobretodo, que permitirán generar un seguimiento adecuado.

Actualización del Mapa de Riesgos

Se deberá revisar los riesgos previamente definidos con el propósito de realizar cualquier tipo de actualización que se requiera. Conforme transcurre el tiempo, se cuenta con mayor información sobre los riesgos lo cual exige que una revisión de sus características (probabilidad de ocurrencia, grado de impacto, fecha estimada de ocurrencia, etc) con el propósito de mejorar la toma de decisiones.

Actividades FASE 1:

Se deberá realizar una reunión dentro de los primeros 15 días de cada mes, para identificar nuevos riesgos, actualizar y recalificar los identificados anteriormente y evaluar los planes de acción de acuerdo a las necesidades y desarrollo evolutivo de los riesgos.

- Seleccionar el personal que formará parte de la delegación de cada área de FF.AA. para el proceso.

- Enviar las convocatorias correspondientes.
- Ejecutar reuniones dentro de los primeros 15 días de cada mes para identificar nuevos riesgos. Se pueden considerar herramientas planteadas por el PMI para la discusión e identificación de riesgos. (Ver Anexo 5)
- Calificar a los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia y grado de impacto.
- Definir un plan de acción para todos y cada uno, según la metodología.
- Revisar los riesgos anteriores y actualizarlos si es necesario.
- Mapa de Riesgos.
- Planes de Acción para riesgos identificados.

3.9.12.2 FASE 2: Monitoreo y control de riesgos

La Fase II se compone fundamentalmente de dos aristas, en primer lugar la revisión del Mapa de Riesgos planteado en la fase anterior y en segundo lugar, el monitoreo de los Planes de Acción establecidos.

En cuanto a la Revisión del Mapa de Riesgos, se debe considerar que se identificaron nuevos riesgos que requieren conforme lo especifica la metodología, el establecimiento de planes de acción.

Una vez realizada la Revisión del Mapa, se procede a ejecutar los planes de acción y efectuar el seguimiento y monitoreo de los mismos de acuerdo a los hitos y sus fechas planteadas. En este contexto, es válido mencionar que el seguimiento guarda estrecha relación con los hitos de los planes de acción para administrar los riesgos, y en vista de ello, cualquier cambio que se realice a los planes debe primordialmente establecerse de cara a enfrentar a dichos riesgos.

El Monitoreo de Planes de Acción tiene el siguiente proceso:

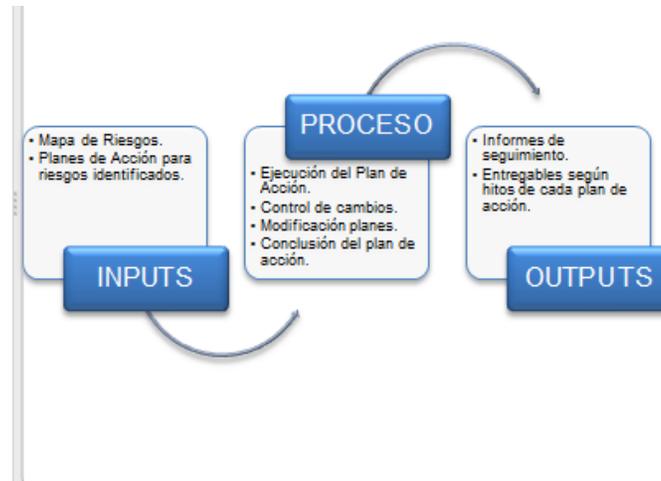


Figura 15. Monitoreo y Control de Planes de Acción

Propósito:

Verificar el avance en el cumplimiento de los planes de acción identificados para los riesgos identificados y elaboración de los planes de acción para los riesgos nuevos.

Proceso:

Esta actividad comenzará con una reunión con todos los responsables del plan, en la que se asignarán las tareas definidas en la planificación a los miembros del equipo de trabajo. Se analizará y reportará la situación de los planes de acción de cada uno de los riesgos. En base a este análisis se tomarán las acciones correctivas que sean necesarias para cumplir con lo planificado.

En una primera instancia, se debe llevar a cabo una comunicación efectiva acerca del alcance del plan de acción, presupuesto, calidad, esfuerzos, riesgos y requerimientos de tiempo a los miembros del equipo. Para mantener el enfoque, el plan y sus componentes deberán

actualizarse de forma mensual (dentro de los primeros 15 días del mes). De igual forma, el equipo deberá realizar el trabajo necesario para el desarrollo de los entregables requeridos.

Con respecto al seguimiento, se deberá gestionar el funcionamiento del plan en relación a las estimaciones realizadas inicialmente. Después de la asignación del trabajo a los miembros del equipo, el responsable del plan de acción deberá identificar los problemas potenciales o actuales mediante la medida y monitorización del progreso y comportamiento en relación a las líneas establecidas; además, deberá comunicar su estado.

Al presentar las acciones correctivas, la información se describe en cada punto donde se produzca un impacto, personal, coste y tiempo. La provisión de distintas opciones de una manera organizada puede ayudar a los responsables de los riesgos y a la institución a un mejor entendimiento de los resultados de su decisión.

Por otro lado, el “reporting” permitirá medir el cumplimiento del riesgo de forma regular y asegurará que la información de su funcionamiento sea distribuida a actores involucrados.

Las modificaciones del plan consisten principalmente en dos actividades: Actualización del Plan y Nuevas Versiones de Trabajo.

La actualización del plan de proyecto incluye la revisión y su actualización basándose en los cambios aprobados desde el control de cambios. Esto incluye una comunicación efectiva a los miembros del equipo acerca de los cambios a realizar en el alcance, presupuesto, calidad, esfuerzos, riesgo y requerimientos de tiempo.

Las versiones del nuevo trabajo aportan la información necesaria para comunicar los requerimientos necesarios a los miembros asignados del equipo a tal efecto.

Finalmente, la aceptación formal de todos los entregables finales se realiza mediante la firma por parte de los responsables. Esta firma de documentos implica que los entregables cubren o exceden las expectativas planteadas y definidas con anterioridad. La realización un procedimiento de transición formal asegura que los recursos son transferidos al usuario de forma apropiada. Para asegurar que todos los pasos requeridos de la fase de ejecución y control de los riesgos han sido completados y que el equipo puede proceder a la fase de cierre, se documentan todos los puntos a tener en cuenta.

Actividades FASE 2:

1. Seleccionar el personal que ejecutará el plan de acción.
2. Identificar los roles de cada actor dentro del plan.
3. Ejecutar reuniones mensuales (dentro de los primeros 15 días) para verificar el cumplimiento de los hitos, según las fechas planteadas.
4. Definir planes de acción para los nuevos riesgos identificados.
5. Ejecutar los planes de acción y las actividades de cada uno en base a los hitos planteados.
6. Analizar y modificar/realizar las correctivas necesarias al plan de acción, según el control de cambios.
7. Notificar a los involucrados sobre cualquier tipo de cambio que se realice en el plan para administrar de mejor manera el riesgo identificado.
8. Actualizar el plan de acción.

9. Aceptar y concluir el plan de acción (cierre del plan de acción).

Productos:

1. Reportes escritos de cambios y actualizaciones de riesgos.
2. Aprobación formal de entregables por parte de la autoridad correspondiente.
3. Reportes del avance físico de los planes.
4. Documento final de cierre del plan de acción.

3.9.12.3 FASE 3: Cierre

Propósito:

El objetivo de la fase final de Cierre es formalizar la aceptación del plan de acción al cerrar el riesgo, asegurando por un lado la adecuada transmisión de resultados alcanzados y por otro, el haber alcanzado la eliminación, prevención, transferencia y/o contingencia del riesgo.

Proceso:

Se cierra el riesgo al haber concluido el plan en las fechas establecidas, es decir, cuando la fecha de probable ocurrencia del riesgo pasó y las fechas comprometidas de los hitos del plan se cumplieron.

Así, con el cierre del plan de acción puede verse cerrado el riesgo, esto dependerá de la gestión que se haya llevado a cabo, del análisis oportuno de factores del ambiente y de la precisa toma de decisiones.

Actividades FASE 3:

1. Convocar al personal involucrado.
2. Ejecutar la reunión mensual.
3. Analizar los resultados de los planes de acción en función de los riesgos.
4. Firmar actas de finalización del proceso.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones:

- Esta metodología permitirá reducir la incertidumbre y anticiparse a los riesgos en la consecución de los objetivos estratégicos y procesos.
- La Fuerza Terrestre tendrá una metodología para uso de los responsables de gestionar la estrategia institucional.
- Esta metodología está integrada a los módulos de Calidad, Planificación Estratégica y proyectos

4.2 Recomendación:

Implementar esta metodología en el Comando Conjunto y Fuerzas.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Comando de Educación y Doctrina Militar terrestre. (1997). *Manual de Doctrina de Planificación Estratégica Militar*. Quito.
- Fuerza , T. (2018). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito.
- Godet. (2007). *Manuel de Prospetive Stratégique, L'Art et la méthode*. París - Francia .
- Godet M., M. (2000). *La Caja De Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- (s.f.). *ISO 31000 Adminstración de riesgos*. Ginebra, Suiza.

- Kovacevic A., R. (2010). *El Diamante de la Excelencia Organizacional, Operacionalización de la Estrategia a través de la matriz 3Ms*. Santiago de Chile: Aguilar.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2014-2021). *Plan Estratégico Institucional* . Quito.
- (2010-2021). *Plan Estratégico Institucional de las Fuerza Armadas*.
- SEMPLADES. (2011). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito.