

Gobierno Por Resultados ...

... es una solución propietaria de e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V., empresa mexicana, y e-Strategia Consulting Andes, empresa ecuatoriana.

Para más información, por favor contacte a:

e-Strategia Consulting Andes™

Av. 12 de Octubre N24-774 y Coruña
Edificio Urban Plaza, Piso 4, Oficina 8
Quito, Ecuador
Teléfono: (+593) 2.600-5020

Correo electrónico:

elGPRcenter@e-Strategia.com

Sitio web:

www.elGPRcenter.com

Twitter:

@GPRCenter



Copyright © 2000-2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V.
o subsidiarias, San Pedro Garza García, N.L. México, C.P. 66260.

Todos los Derechos Reservados.

www.elgprcenter.com -- elGPRCenter@e-strategia.com

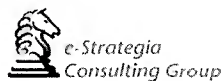
El presente documento se encuentra bajo la protección de las
leyes internacionales de Derechos Reservados / International Copyright.

Gobierno Por Resultados ...

... es una solución propietaria de e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., empresa mexicana.

Notas importantes ...

- e-Strategia Consulting Andes, empresa ecuatoriana, es la licenciataria exclusiva en el Ecuador de las metodologías, software y demás derechos de propiedad intelectual de titularidad de la empresa mexicana e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V.
- La Suite GPR, así como las marcas, las obras literarias y los materiales didácticos están debidamente registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, IEPI.
- El Ministerio de Relaciones Laborables ha aprobado la calificación de e-Strategia Consulting Andes como Operadora de Capacitación con fecha 20 de Abril de 2012.



GPR CENTER

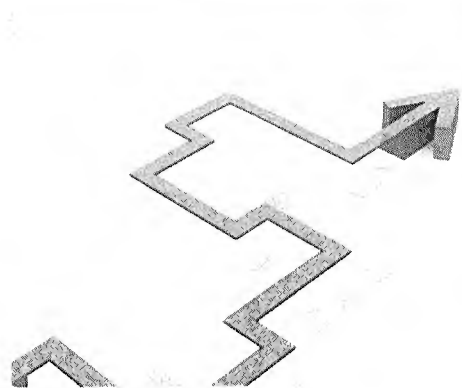
FORMACIÓN

SOLUCIONES

INFORMACIÓN

CONTACTO

QUIENES SOMOS



GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)

es un conjunto de metodologías, mejores prácticas y herramientas digitales que ayudan a entidades gubernamentales a incrementar la calidad de sus servicios, reducir sus costos de operación e incrementar el uso eficiente de su presupuesto, en otras palabras **RESULTADOS**.



Tutor:
Notas: David Endora

m.calle@secap.gob.ec

ecwafer23@hotmail.com

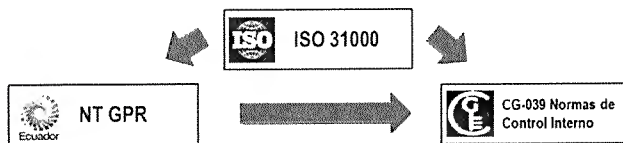
Contenido del Curso

I. Conceptos y Contexto Normativo

- Definición de Riesgos
- Marco Normativo en Ecuador
- Beneficios de la Administración de Riesgos

II. Marco de Administración de Riesgos

- Compromiso de la Dirección
- Diseño del Marco de Gestión
- Implementación de la Administración de Riesgos
- Monitoreo y Revisión
- Mejora Continua



III. El Proceso de Administración de Riesgos

- 1. Comunicación y Consulta
- 2. Establecer el Contexto
- 3. Identificación de Riesgos
- 4. Análisis de Riesgos
- 5. Evaluación de Riesgos
- 6. Tratamiento de Riesgos
- 7. Monitoreo y Revisión

IV. La Administración de Riesgos en Proyectos

- 1. Comunicación y Consulta
- 2. Establecer el Contexto
- 3. Identificación de Riesgos
- 4. Análisis de Riesgos
- 5. Evaluación de Riesgos
- 6. Tratamiento de Riesgos
- 7. Monitoreo y Revisión

V. Resumen y Cierre del Curso

Notas: "

Proceso de administración de riesgos"

transmitir conocimientos y aplicación en la institución



Su nombre

Institución,
funciones



Expectativas

Notas:

No hay una cultura de administración de riesgos

- © 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

6

[illegible]

I. Conceptos y Contexto Normativo

Definición de Riesgos

Beneficios de la Administración de Riesgos

Marco Normativo

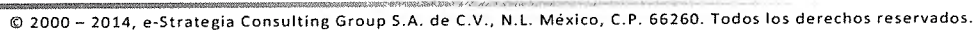


Definición	Un riesgo es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un impacto negativo para el logro de los objetivos planteados
Atributos	• Siempre está en el futuro • Puede deberse a una o más causas • Si ocurre, puede tener uno o más impactos

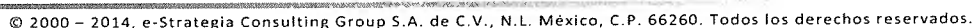
El riesgo implica la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar adversamente a la institución o su entorno.

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with ten evenly spaced horizontal black lines. The lines are parallel and extend across the width of the page, providing a template for handwriting practice or simple drawing. There is no text or other markings on the paper.



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



10

Notas:

This image shows a blank sheet of white paper with ten horizontal black lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing or drawing. There is no text or other content on the page.

600-02 Evaluaciones periódicas



CG-039 Normas de Control Interno

11

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

600 SEGUIMIENTO

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, **establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas** para asegurar la eficacia del sistema de control interno...

600-01 Seguimiento continuo o en operación

La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos...

- **El resultado del seguimiento brindará las bases necesarias para el manejo de riesgos, actualizará las existentes, asegurará y facilitará el cumplimiento de la normativa aplicable a las operaciones propias de la entidad.**

600-02 Evaluaciones periódicas

La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales...

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Ojo NO SE CUMPLE LA NORMA

Ejercicio

1. Evaluar la aplicación de las Normas de Control Interno en su institución y discutir los resultados con el grupo:

	Excelente	Bueno	Regular	Bajo	Muy Bajo
300-01 Identificación de riesgos				X	
300-02 Plan de mitigación de riesgos					X
300-03 Valoración de los riesgos				X	
300-04 Respuesta al riesgo				X	
600-01 Seguimiento continuo (en relación a riesgos)					X
600-02 Evaluación periódica (en relación a riesgos)					X
Actualización y Administración de Riesgos en GPR					X

Cuáles son las razones principales para los resultados?

Cuáles son las brechas más importantes?

30 minutos

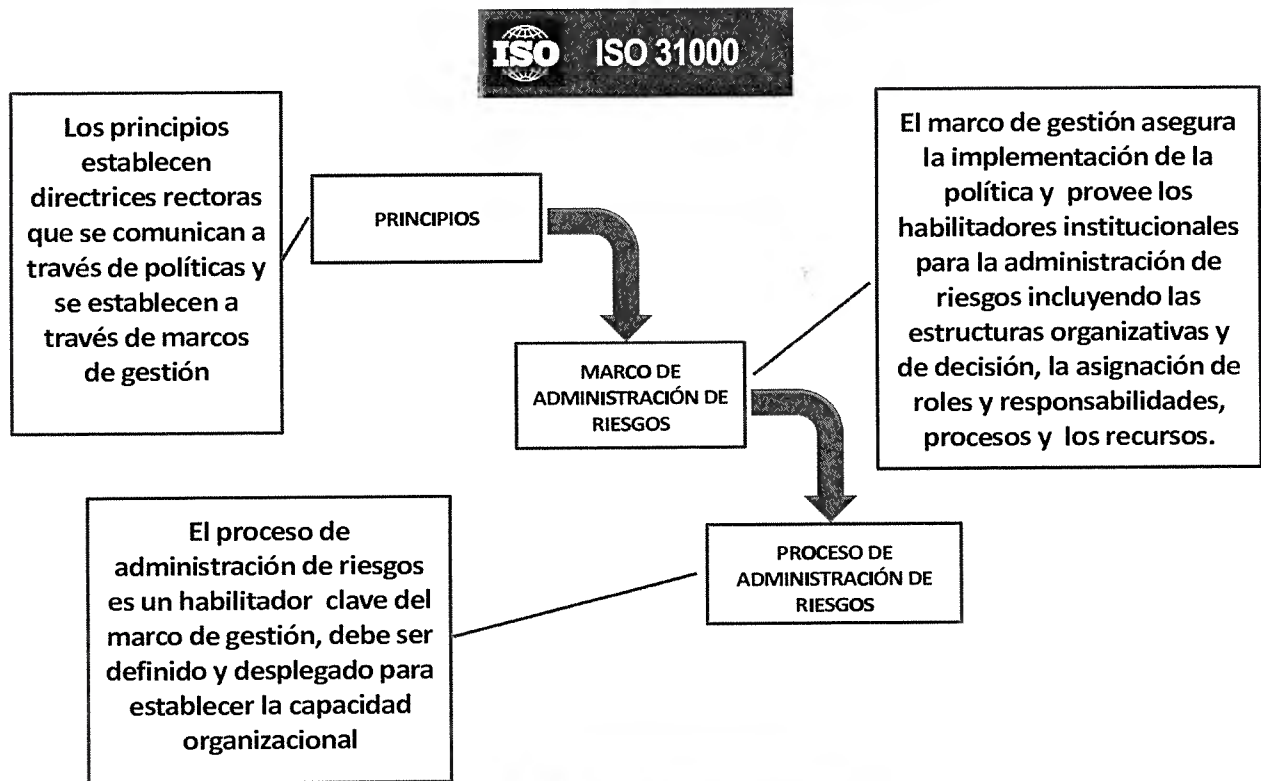
Notas:

Causa raíz: - Desconocimiento y no aplicación de la norma de control interno

- Identificación de riesgos por cumplimiento

- Inexistencia de evaluación y seguimiento

Brechas: casi total se identifica riesgos pero no tiene los mecanismos de análisis, evaluación y seguimiento



Deber:

Notas:

* Solicitar el levantamiento del proceso de administración de riesgos - Solicitar a CERTUM conjuntamente con planificación

-

© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

16

[illegible]

II. Marco de Administración de Riesgos

Marco de Administración de Riesgos

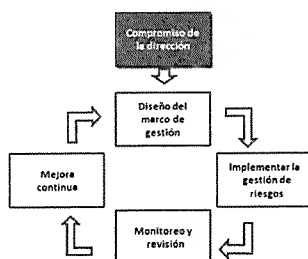
- **Compromiso de la Dirección**
- **Diseño del Marco de Gestión**
- **Implementar la Administración de Riesgos**
- **Monitoreo y Revisión**
- **Mejora Continua**

-
- El diagrama muestra un ciclo de cinco etapas para la administración de riesgos:
- Compromiso de la dirección
 - Diseño del marco de gestión
 - Implementar la Administración de Riesgos
 - Monitoreo y revisión
 - Mejora continua
- Las etapas están conectadas por flechas que indican un flujo cíclico: Compromiso de la dirección → Diseño del marco de gestión → Implementar la Administración de Riesgos → Monitoreo y revisión → Mejora continua → de vuelta a Diseño del marco de gestión.

© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

18

This image shows a blank sheet of white paper with ten horizontal black lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



El compromiso de la máxima autoridad y altos directivos es clave para la efectividad y sostenibilidad de la administración de riesgos.

La máxima autoridad debe:

1. Articular y emitir la política de administración de riesgos.
2. Establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización.
3. Asegurar que la gestión de los riesgos en GPR se alinea a los objetivos de la organización.
4. Asegurar el cumplimiento regulatorio y normativo.
5. Asignar las responsabilidades y rendición de cuentas en los diferentes niveles de la organización.
6. Establecer procedimientos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas de los riesgos gestionados en GPR.
7. Comunicar los beneficios de la gestión de los riesgos a todos los interesados.

Notas:

Debes:
 Crear la política institucional de administración de riesgos, fechas, responsables, periodicidad de reuniones.



Responsable de la
Administración de
Riesgos Institucional

El Responsable de la Administración de Riesgos Institucional debe:

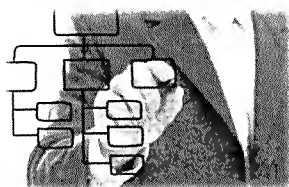
- Acordar con la Máxima Autoridad las acciones a seguir para la instrumentación de las disposiciones relacionadas con la administración de riesgos en cumplimiento al marco normativo.
- Definir, evaluar, dirigir y controlar el proceso de administración de riesgos **en GPR**.
- Ser el canal de comunicación e interacción con la Máxima Autoridad y los enlaces designados.
- Informar a la Máxima Autoridad sobre los avances del proceso de administración de riesgos **en GPR**.
- Integrar y distribuir a los interesados los informes de avances y resultados relativos a la administración de riesgos.

Deber:

Notas:

Nombrar un responsable de administración de riesgos (coordinación estratégica, planificación)

Hace referencia a los riesgos de la institución

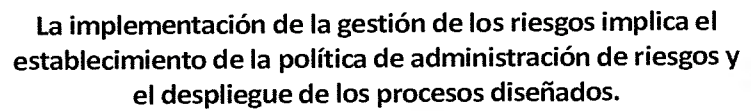


1. Entender la organización y su contexto tanto externo como interno incluyendo:

- Factores externos.**- Aspectos culturales; políticos; regulatorios; financieros: tecnológicos; y económicos.
- Factores internos.**- Organización y cultura, gestión de servicios, procesos, programas y proyectos; personas y conocimiento institucional; tecnología e información.
2. **Integrar la administración de riesgos a los procesos organizacionales en particular al proceso de gestión estratégica y el de gestión de programas y proyectos.**
 3. **Diseñar y documentar los procesos y procedimientos para la administración de los riesgos en GPR y asignar responsables de administración de riesgos.**
 4. **Asignar los recursos adecuados incluyendo el recurso humano, financiero, información e infraestructura.**
 5. **Establecer los mecanismos de reporte y comunicación interna y externa.**

Notas:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Charles Darwin

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

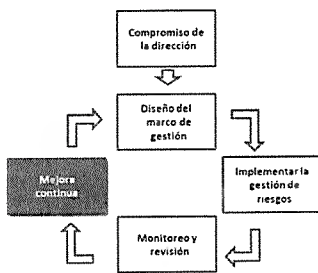


→ documento

- © 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Basados en los resultados de la revisión se deben tomar decisiones con respecto al marco de administración de riesgos y sus elementos habilitadores con enfoque a la mejora.



Notas:

[illegible]

III. El Proceso de Administración de Riesgos

1. Comunicación y Consulta

2. Establecer el Contexto

3. Identificación de Riesgos

4. Análisis de Riesgos

5. Evaluación de Riesgos

6. Tratamiento de Riesgos

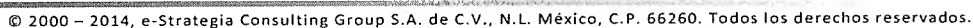
7. Monitoreo y Revisión



GPR

**El GPR sustenta el
proceso de riesgos
con mejores prácticas
y herramientas
compatibles con la
norma ISO 31000.**

[illegible]



Notas:

[illegible]

- ## Rol del Equipo Metodológico GPR

-

[illegible]

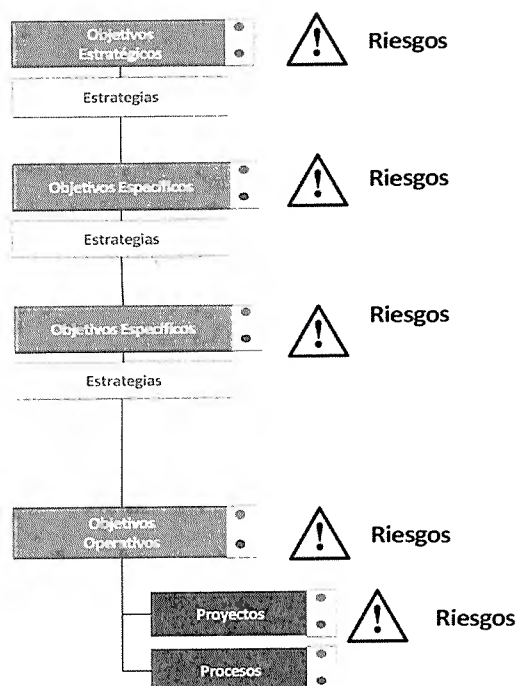
- Se debe establecer el alcance (contexto), así como la profundidad y cobertura de las actividades de administración de riesgos, incluyendo exclusiones.
- El contexto debe incluir, como mínimo, los objetivos estratégicos, específicos y operativos registrados en GPR, así como los proyectos de inversión de la entidad.

Contexto de Administración de Riesgos en GPR ...

- Riesgos a los objetivos de todos los planes de GPR
 - N1 – Objetivos Estratégicos
 - N2/N3 – Objetivos Específicos
 - N4 – Objetivos Operativos
- Riesgos relacionados a los hitos de Proyectos
 - Proyectos de Inversión
 - Proyectos de Gasto Corriente



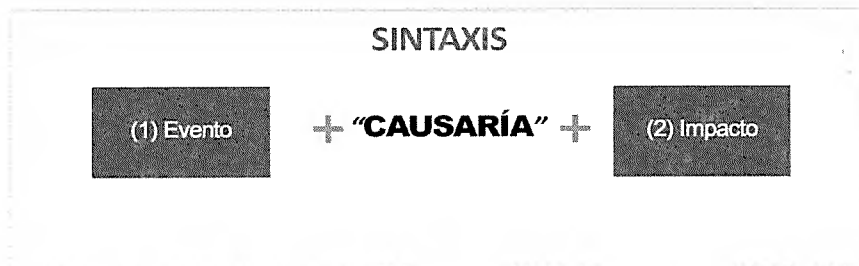
Notas:



Notas:

Si hay riesgos en procesos pero no se registran en procesos sino en objetivos alineados

El propósito es generar una lista comprensiva de riesgos basada en aquellos eventos que pueden impedir, degradar o retrasar el logro de los objetivos.



Ejemplo:

Un accidente aéreo del avión en el que viajan los ejecutivos del Directorio **CAUSARIA** una crisis en la dirección y control de la organización



Se debe involucrar a la gente con el conocimiento y experiencia apropiado para la identificación de los riesgos.

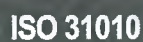
Notas:

[illegible]

- Administra el plan de comunicación a los interesados.
- Dirige la evaluación del impacto del riesgo.
- Valida la probabilidad y el grado de impacto del riesgo.
- Establece y dirige la ejecución del plan de acciones.
- Revisa y evalúa periódicamente la calificación actual del riesgo.
- Se asegura que las acciones de contingencia permanezcan suficientes y factibles.
- Activa el plan de contingencia si el riesgo ocurre.
- Cierra el riesgo cuando ha pasado la fecha estimada de ocurrencia, el evento ocurrió y se han realizado las acciones planeadas, o el riesgo no representa ya una amenaza para la consecución del objetivo o hito.

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

Técnicas para la identificación, análisis y evaluación de riesgos contiene la descripción y referencias de **31 técnicas** que pueden ser usadas para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

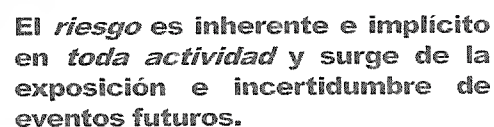
- ✓ **Identificación en forma interactiva en la que participan el equipo GPR, expertos, ejecutores, proveedores y clientes.**
- ✓ **Acortan el tiempo de identificación y generan un alto sentido de participación.**
- ✓ **El resultado es consensuado y validado por las partes interesadas.**

- ## TALLER ESTRUCTURADO



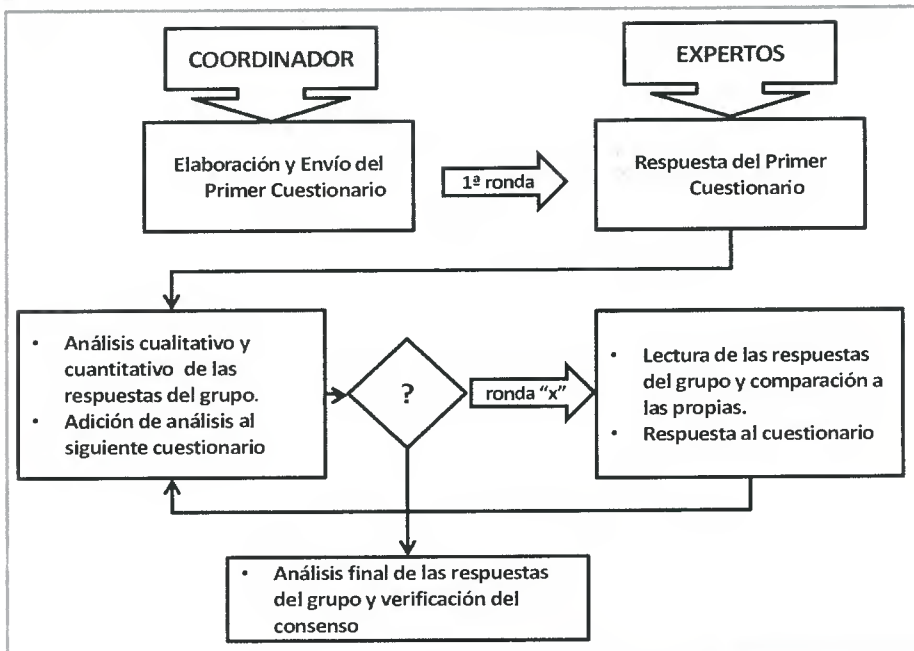
Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos a fin de poner en manifiesto convergencias de opiniones y deducir consensos



CARACTERÍSTICAS

ANONIMATO: no debe existir contacto entre los participantes.

ITERACION: se pueden manejar tantas rondas como sean necesarias.

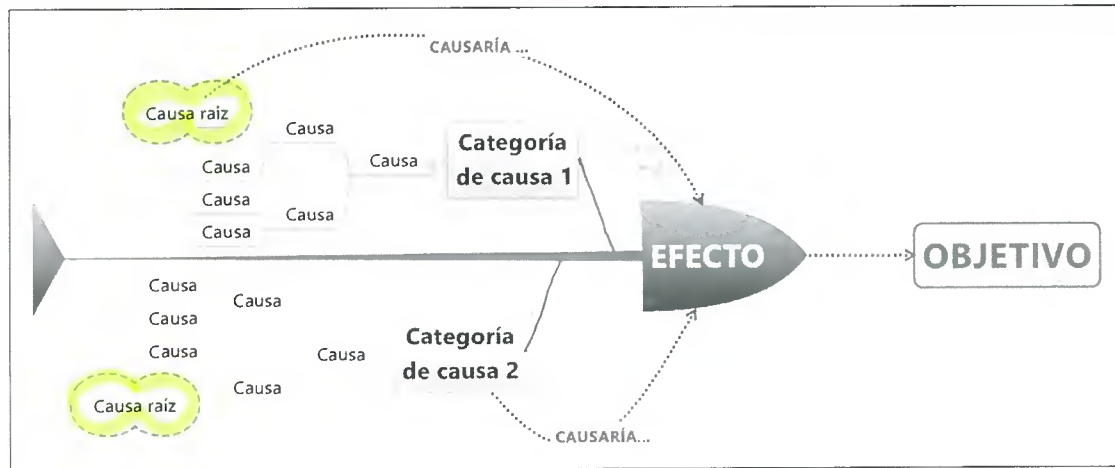
RETROALIMENTACION CONTROLADA: los resultados totales de la ronda previa no son entregados a los participantes, sólo un parte seleccionada.

RESULTADOS ESTADÍSTICOS: la respuesta del grupo puede ser presentada estadísticamente (promedios y grado de dispersión).

Notas:

Técnica Delphi → anonimato de los que intervienen.

Presentación gráfica de una lista de causas de un efecto específico.
Permite consenso general de un grupo de expertos sobre las causas más probables de un efecto.



**Los 5 Por qué? ...
siga preguntando ¿Por qué?
hasta 5 veces para identificar la causa raíz**

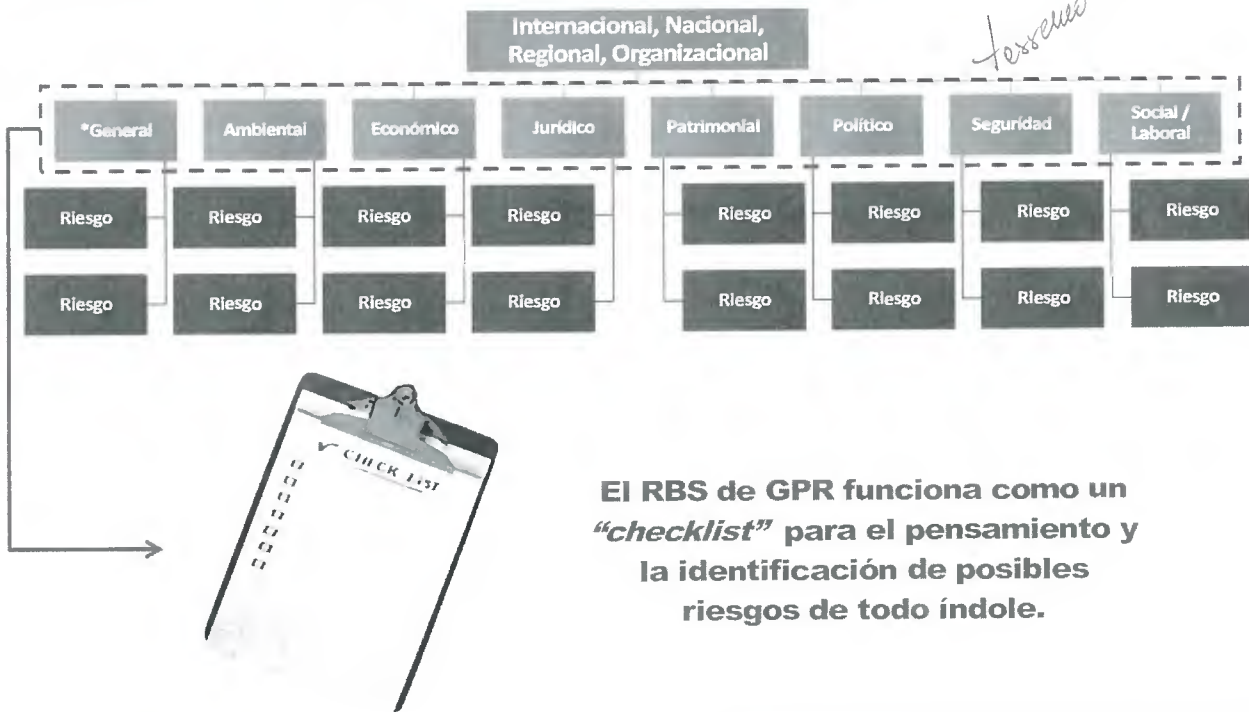


Notas:

No como evento si no como impacto → efecto
↓
no como causa.

- Riesgo de la rotación de la máxima
autoridad, mandos medios,

Deber: Realizar este análisis en la institución



Notas:

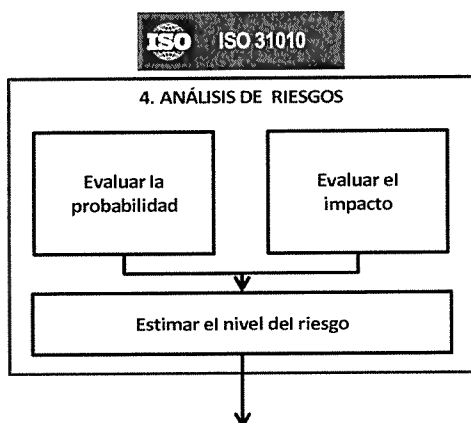
RBS → checklist de categorías de riesgos

- Registro el riesgo donde se va a trabajar (tomar acción - Quién resuelve?)
- En los niveles intermedios N2-N3 pongo los riesgos de nivel inferior
- Riesgos presupuestarios se colocan después del CAUSAR

- 25 minutos

[illegible]

El propósito del análisis del riesgo es entender la magnitud del riesgo como entrada a la evaluación y la decisión de tratarlos y la estrategia más apropiada para atenderlos.



El análisis de riesgos involucra:

- a) La consideración de las causas y fuentes del riesgo.
- b) La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- c) El entendimiento y evaluación del impacto.
- d) Determinar el nivel del riesgo.
- e) Consideración de las interdependencias entre los distintos riesgos y sus causas.

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Análisis Cualitativo

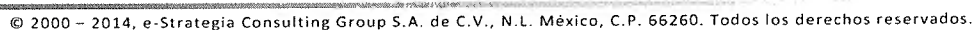
Probabilidad de Ocurrencia		
90%	Muy alta	• Es casi un hecho que eso va a ocurrir
70%	Alta	
50%	Media	• Estamos en plena duda, las señales detectadas al respecto nos indican que tanto puede como no puede ocurrir
30%	Baja	• Se identificó como riesgo pero no creemos que ocurra, no hay argumentos para alarmarnos
10%	Muy baja	

Grado Potencial de Impacto		
90	Muy alto	• Habrá un perjuicio severo si llega a ocurrir
70	Alto	
50	Medio	• Perturbador pero administrable
30	Bajo	• Mínimo y localizado
10	Muy bajo	

Notas:

juicio experto es aceptado en PMJ & GPR

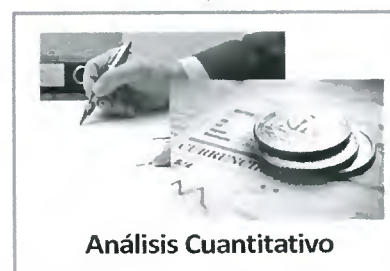
- Valor del 49 es crítico y grave



42

[illegible]

-



calcular el costo del impacto potencial

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Campos de la ficha de riesgos en GPR

Clasificación (RBS):

Riesgo: *

Descripción:

Fecha de Identificación: * (dd/mm/aaaa)

Objetivo: *

Responsable: *

Probabilidad: *

Impacto: *

Calificación: 1 (probabilidad x impacto: más bajo = 1, más alto = 100.)

Costo Potencial del Impacto:

Fecha Estimada de Ocurrencia: (dd/mm/aaaa) 31-12-2017

Estado: ☒ Abierto ☐ Cerrado

Fecha de Cierre: (dd/mm/aaaa)

Notas:

- todos los objetivos tienen riesgo

- los riesgos no se deben repetir

Campo	* Criterios:
Clasificación (RBS):	Revisar el RBS y determinar si existen riesgos en cada categoría. Clasificar cada riesgo de acuerdo al RBS.
Riesgo:	• Registrar el riesgo utilizando la sintaxis correcta "Evento ... CAUSARÍA ... Impacto"
Descripción:	Elaborar una descripción del riesgo para asegurar el entendimiento de los interesados.
Fecha de Identificación:	• Registra la fecha de identificación y registro del riesgo en GPR.
Objetivo:	• Seleccionar el Objetivo al cuál el riesgo está relacionado.
Responsable:	• Asignar el Responsable del Riesgo y comunicar al mismo sus responsabilidades de gestión del riesgo.
Probabilidad:	• Evaluar y registrar el porcentaje de probabilidad de ocurrencia del riesgo, utilizando la tabla de definiciones GPR.
Impacto:	• Evaluar y registrar el grado de impacto potencial del riesgo, utilizando la tabla de definiciones GPR.
Calificación:	Campo calculado por GPR utilizando escala 1 a 100. (Probabilidad x Impacto)
Costo Potencial del Impacto:	Para riesgos a ser tratados con planes de acciones, se debe estimar el costo potencial del impacto.
Fecha Estimada de Ocurrencia:	Registrar la última fecha estimada de ocurrencia potencial del riesgo. Después de esta ficha, el riesgo debe estar re-evaluado y/o cerrado en GPR.
Estado:	Abierto o Cerrado.
Fecha de Cierre:	Una vez cerrado el riesgo, Ingresar la fecha de cierre.

Notas:

- El riesgo se registra en el objetivo al que más le impacta

1. Registrar en GPR, los riesgos del objetivo seleccionado en el ejercicio anterior.
2. Realizar el análisis cualitativo de cada riesgo y registrar la probabilidad e impacto de cada ficha de riesgo.

© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

46

[illegible]

- Reputación, imagen
- Clima laboral
- Relaciones con proveedores, alianzas
- Seguridad física e industrial → Plan de seguridad
- Lucro Cesante
- Costo de Oportunidad → guardia, chalecos
- Otros

47

This image shows a blank sheet of white paper with ten horizontal black lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or simple drawing. There is no text or other markings on the paper.

Ejercicio



1. Seleccionar uno de los riesgos registrados en GPR y estimar el "Costo potencial de impacto".
2. Registrar el costo estimado de impacto en la ficha de riesgo GPR.

10 minutos

Notas:

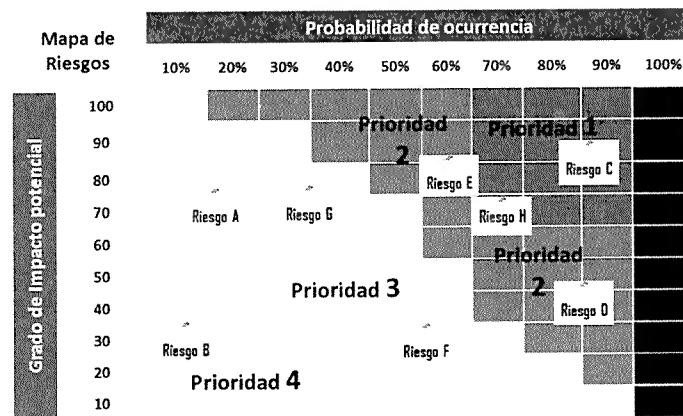
lo que le resta a la institución no
hay país

A black and white photograph showing two hands holding two apples. The apple on the left is labeled 'PRIORIZACIÓN' and the apple on the right is labeled 'SELECCIÓN'. The background is a textured, light gray.

- © 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

[illegible]

Ejemplo de matriz con criterios para la atención de los riesgos



1	Riesgos de Atención Inmediata. - Son críticos por su alta probabilidad de ocurrencia y grado de impacto. Estos riesgos no son aceptables. Requieren tratamiento urgente para reducir su probabilidad y/o impacto a un nivel aceptable.
2	Riesgos de Atención Periódica. - Son riesgos significativos y requieren de tratamiento para reducir su calificación. Requieren monitoreo periódico.
3	Riesgos de Seguimiento. - Estos riesgos son aceptables, se asigna a un responsable de su seguimiento y determinación de acciones en caso de que se incremente la calificación.
4	Riesgos Controlados. - Son de baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto. Se mantienen en la lista de riesgo y periódicamente se analizan para determinar si un cambio en el ambiente incrementa su calificación.

© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

50

Notas:

[illegible]

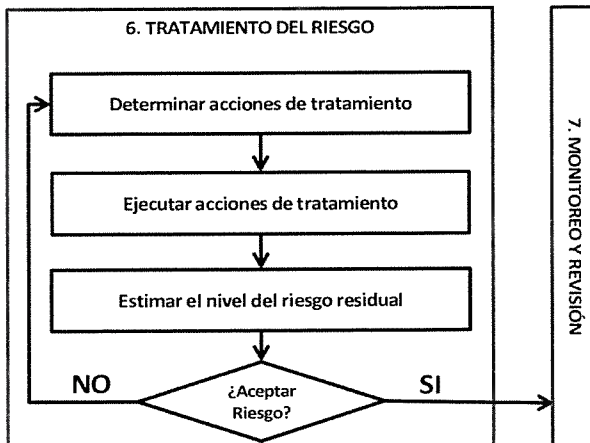
1. Ver calificaciones en el Mapa de Riesgos y determinar los riesgos a ser tratados con planes de acción en GPR.
2. Identificar los dos riesgos más críticos a ser tratados.

10 minutos

Notas:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

El tratamiento de riesgos involucra la selección de estrategias de tratamiento de los mismos.



- **¿Qué acción o combinación de acciones optimiza los resultados deseados?**
- **¿Cómo se van a involucrar e informar a los interesados?**
- **¿En que orden y con que urgencia se deben ejecutar las acciones?**
- **¿Hay riesgos relacionados?**

Notas:

[illegible]



Tipo de acción	Descripción
Evitar	Acción que evita el riesgo eliminando su causa, o seleccionando acciones alternativas. <i>o probabilidad de ocurrencia</i>
Prevenir / Mitigar	Acción que disminuye la probabilidad de ocurrencia del riesgo o la magnitud del impacto. <i>→ bajar la probabilidad.</i>
Transferir	Acción que transfiere y/o comparte el riesgo con un tercero. <i>- darle a otro</i> <i>"Subcontratar la obra"</i>
Contingencia	Acción que atiende el impacto en caso de que ocurra el riesgo.

- Las acciones de contingencia se establecen para atender el problema en caso de que ocurra el evento.
- Una posible decisión es aceptar el riesgo y no implementar ninguna acción.

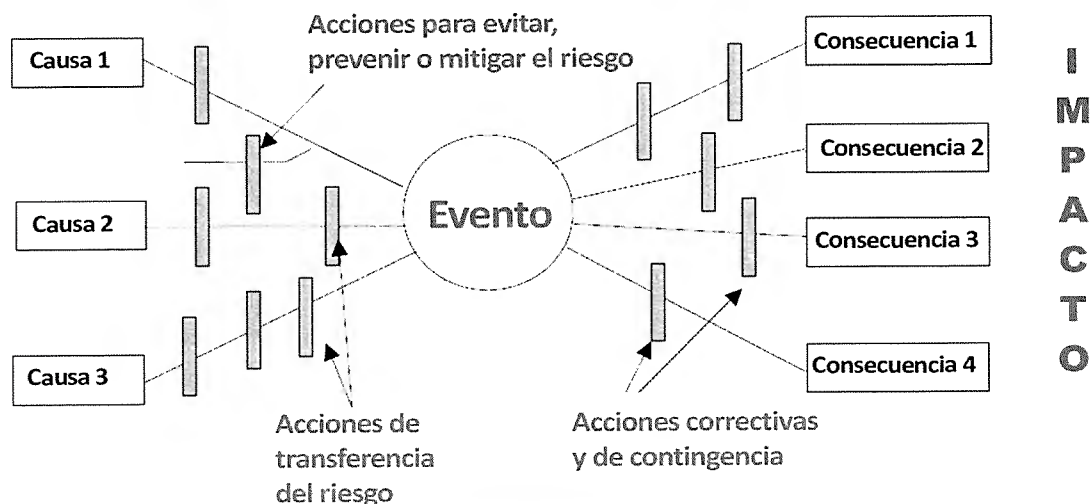
Notas:

en PMI la contingencia es aceptar

© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Descripción gráfica de las causas posibles y sus efectos potenciales, incluyendo las acciones (controles) de prevención y las acciones para mitigar y reducir las consecuencias



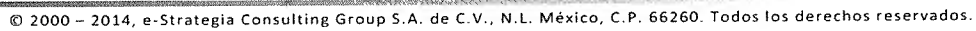
Nota: dibujo adaptada de la ISO 31010

© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

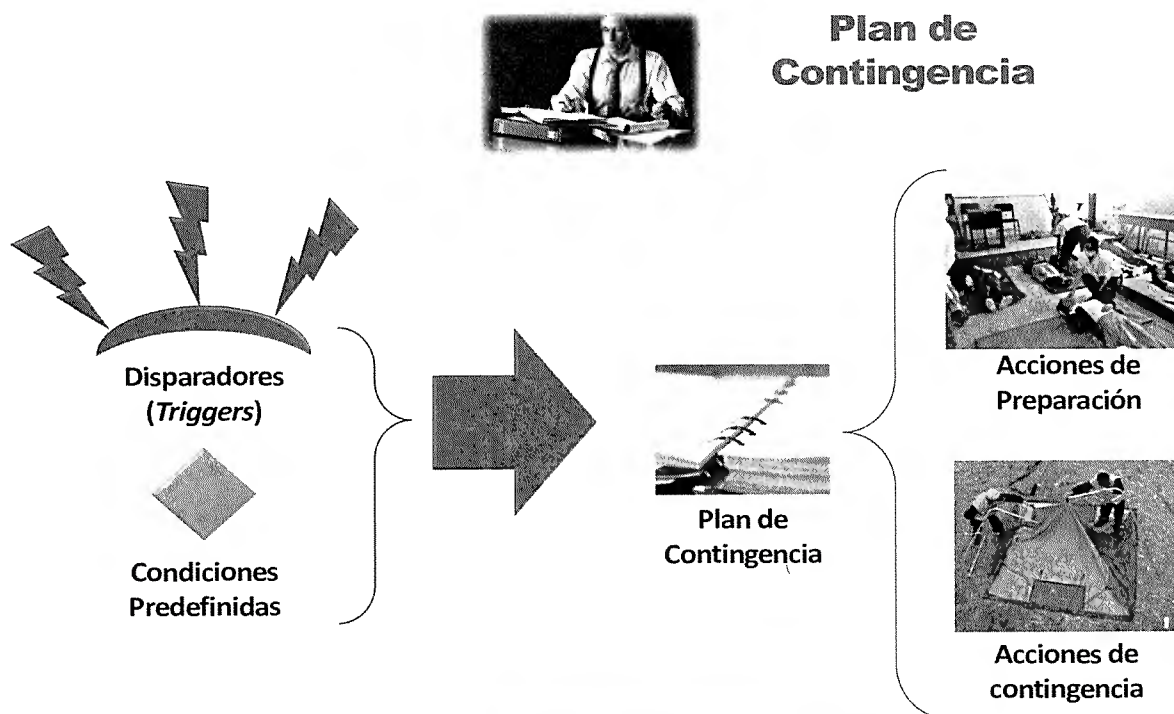
55

Notas:

/



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Notas:

Evitar: no utilizar el presupuesto

Prevenir: capacitar en normativa y base legal

Transferir: contratar una consultoría jurídica

Contingencia: Reprogramación presupuestaria.

1. Registrar en GPR al menos una acción para cada estrategia de tratamiento:

2. Cada grupo presenta uno de los riesgos y las acciones definidas.

© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

58

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

El monitoreo y la revisión es una parte integral del proceso de administración de riesgos, que involucra la supervisión y revisión regular, así como la realización de acciones a la medida.

El monitoreo y la revisión debe incluir:

- Análisis y lecciones aprendidas de eventos, cambios y tendencias.
- Detección de cambios en el entorno.
- Asegurar la efectividad de las medidas de control y de tratamiento.
- Identificación de nuevos riesgos.



Se recomienda integrar al sistema de medición de desempeño y reporte de resultados indicadores de efectividad de la administración de riesgos.

Los resultados del monitoreo deben ser registrados y reportados a los interesados, así como actualizados en GPR.

Notas:

Deber:

- tener un indicador de gestión de riesgos (monitoreo)

The image shows a document page with several redacted sections. The redactions are marked with large black boxes and the letters 'G F' in a stylized font. The document appears to be a technical or administrative form with various fields and headings. The redacted areas are located at the top left, top center, top right, middle left, middle center, and bottom center. The text is mostly illegible due to the redactions.

No.	Riesgo	Cel.	Detalle	Mapa de Riesgos
1	4. ORGANIZACIONAL * General. Aumento de la Demanda de Unidades de Información CAUSARIA una disminución en la calidad del Servicio que afecta la Dirección de Información	41		
2	2. NACIONAL * General. Falta de procesos CAUSARIA disminución en la eficiencia del uso de los recursos materiales tecnológicos documentales financieros y de talento humano	48		2,3 1 0
3	2. NACIONAL * General. Falta de procesos CAUSARIA disminución en la eficiencia del uso de los recursos materiales tecnológicos documentales financieros y de talento humano	48		
4	2. NACIONAL * General. Falta de personal CAUSARIA bajo desempeño en el cumplimiento de las metas	4		
5	2. NACIONAL * General. Falta de personal CAUSARIA bajo desempeño en el cumplimiento de las metas	4		
6	2. NACIONAL * General. Falta de personal CAUSARIA bajo desempeño en el cumplimiento de las metas	4		1,4 0

Administración

de Riesgos

No	Sistema	Subordinación	Descripción
1	1. INTERNACIONAL Económico	Coordinación General de Planificación y Políticas	<u>Dispo</u> El contar con el presupuesto financiero de los contapartes internacionales es CAUSARÍA retrasos en la ejecución de las hojas de ruta
2	2. NACIONAL * General	Coordinación General Administrativa Financiera	Falta de procesos CAUSARÍA disminución en la eficiencia del uso de los recursos materiales tecnológicos documentos financieros y del talento humano
3	2. NACIONAL * General	Coordinación General de Control de Gestión	Falta de personal CAUSARÍA bajo desempeño en el cumplimiento de las metas
4	2. NACIONAL * General	Coordinación General de Control de Gestión	Falta de Personal en la Dirección de Información CAUSARÍA incapacidad operativa en la Dirección de Información para realizar e implementar el proyecto de mejora de procesos comités
5	2. NACIONAL * General	MGCE - Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	Falta de personal CAUSARÍA bajo desempeño en el cumplimiento de las metas
6	2. NACIONAL * General	MGCE - Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	Falta de personal CAUSARÍA bajo desempeño en el cumplimiento de las metas
7	2. NACIONAL * General	MGCE - Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	Falta de procesos CAUSARÍA disminución en la eficiencia del uso de los recursos materiales tecnológicos documentos financieros y del talento humano
8	2. NACIONAL * General	MGCE - Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	Falta de procesos CAUSARÍA disminución en la eficiencia del uso de los recursos materiales tecnológicos documentos financieros y del talento humano
9	2. NACIONAL * General	MGCE - Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	Falta de personal CAUSARÍA bajo desempeño en el cumplimiento de las metas
10	2. NACIONAL Económico	Dirección de Comunicación Social	Una parte de la reprogramación de presupuesto institucional CAUSARÍA que varias de las actividades programadas dentro del Plan de Comunicación Externa no se ejecuten o se tengan que reprogramar
11	2. NACIONAL Jurídico	Dirección de Asesoría Jurídica	El desconocimiento de los procesos institucionales CAUSARÍA el cumplimiento de lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional
12	2. NACIONAL Político	Dirección de Comunicación Social	Combos de las máximas autoridades nacionales es CAUSARÍA que varias actividades del Plan de

Notas:

Ejercicio



1. Generar y revisar el reporte de riesgos para OMD

5 minutos

Notas:

Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Este efecto de falta de certeza es el “riesgo” y es inherente a toda actividad.



La administración de riesgos debe ser parte integral del gobierno, planificación, estrategia, sistemas de gestión, procesos de información, política, valores y cultura organizacionales.

Notas:

[illegible]

IV. El Proceso de Administración de Riesgos en Proyectos

1. Comunicación y Consulta

2. Establecer el Contexto

3. Identificación de Riesgos

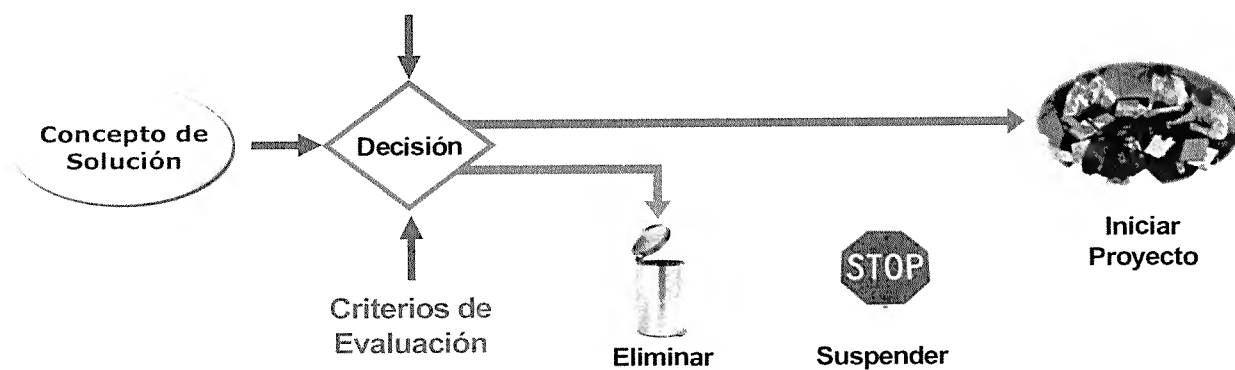
4. Análisis de Riesgos

5. Evaluación de Riesgos

6. Tratamiento de Riesgos

7. Monitoreo y Revisión

Objetivo



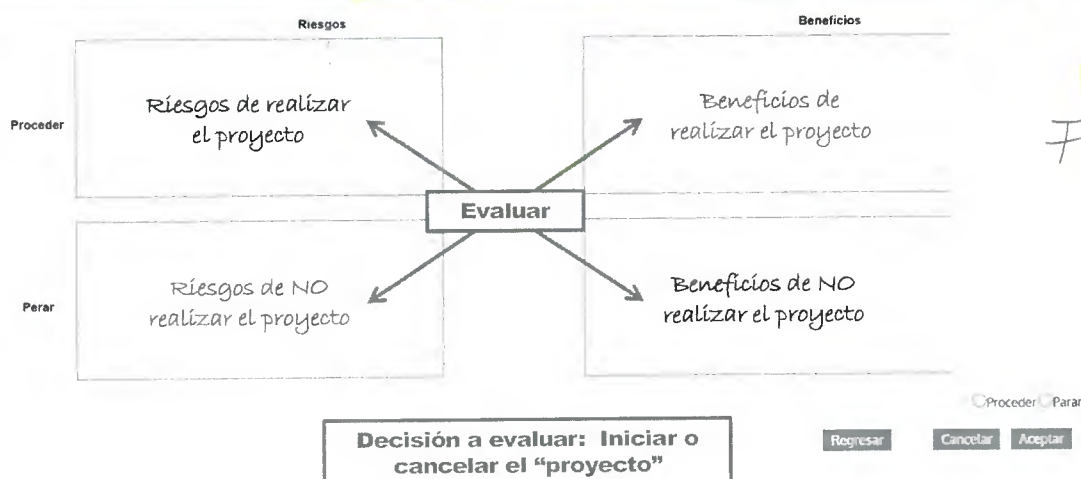
© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

64

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

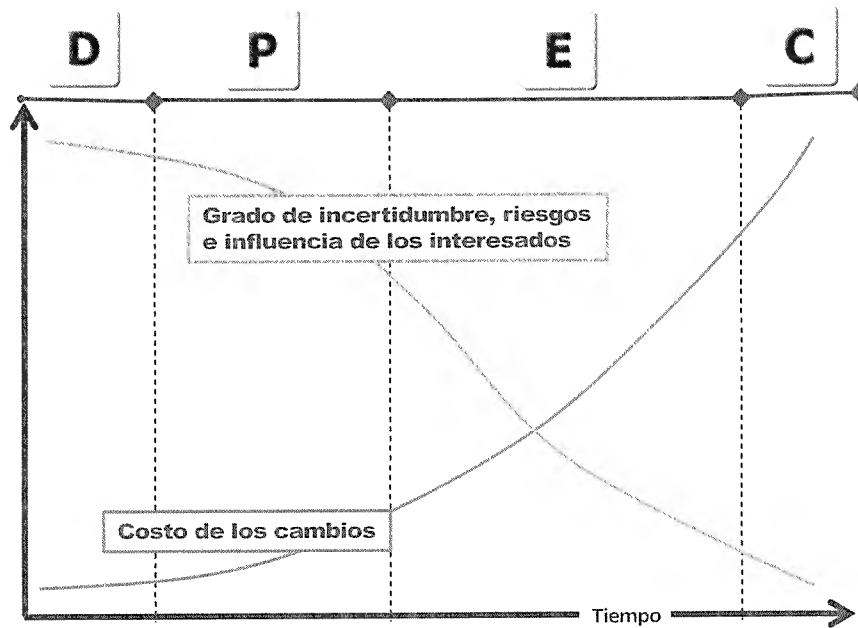

[Buscar](#) | [Soporte](#) | [Ayuda](#) | [Fin de Sesión](#)
 Cindy Sandoval
 Unidad: e-SCA Proyectos internos Titular: Sandoval, Cindy
[Menú](#) | [Portal de Participación de Proyectos](#) | [Análisis de Riesgo/Beneficio](#)



NEW
FCE 7

Notas:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Notas:

en la ejecución tiene mayor posibilidad de ocurrencia.



Lo Planeado

Alcance

Tiempo

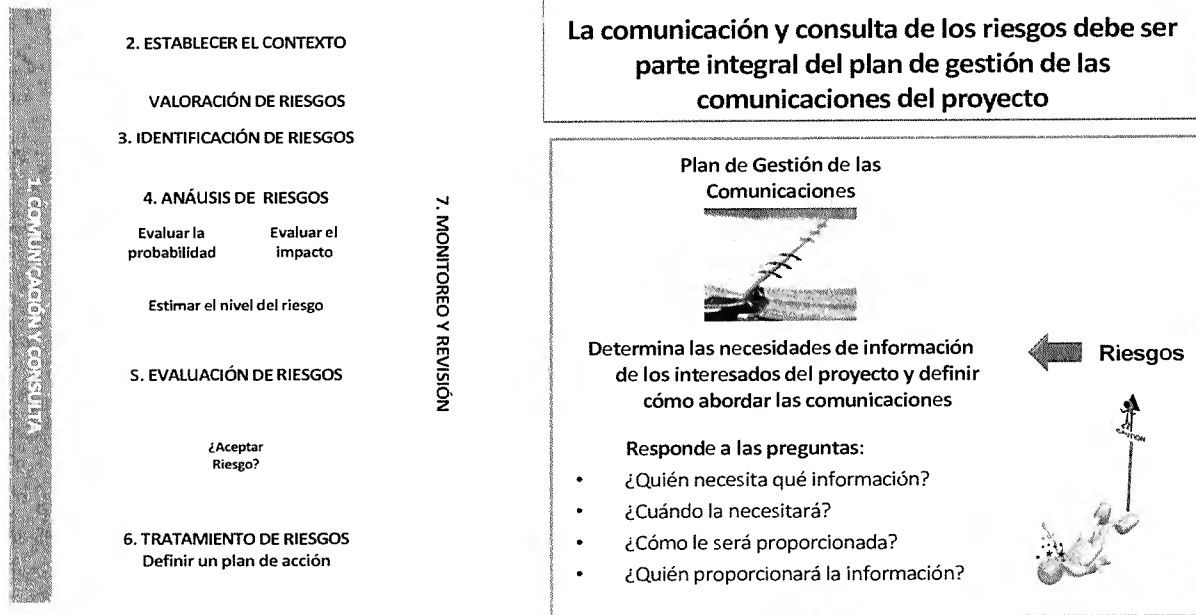
Costo



Comité de Cambios

67

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



Notas:

el proceso ya esta sola hay que documentar

- Se consulta a los statholders (los interesados)

2. ESTABLECER EL CONTEXTO

3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

4. ANÁLISIS DE RIESGOS

Evaluar la probabilidad

Evaluar el impacto

Estimar el nivel del riesgo

S. EVALUACIÓN DE RIESGOS

¿Aceptar Riesgo?

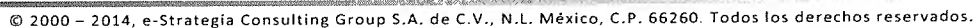
6. TRATAMIENTO DE RIESGOS

Definir un plan de acción

PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- ☐ Roles y responsabilidades
- ☐ Categorías de riesgos del proyecto (Estructura de desglose de riesgos (*RBS*))
- ☐ Mapa de riesgos alineados a hitos y evaluados por probabilidad e impacto
- ☐ Costo potencial del impacto definido para los riesgos críticos
- ☐ Cronograma de acciones para el tratamiento de riesgos claves
- ☐ Tolerancias de recursos humanos, materiales y financieros revisadas por los interesados
- ☐ Formatos de los informes y frecuencia de actualización

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



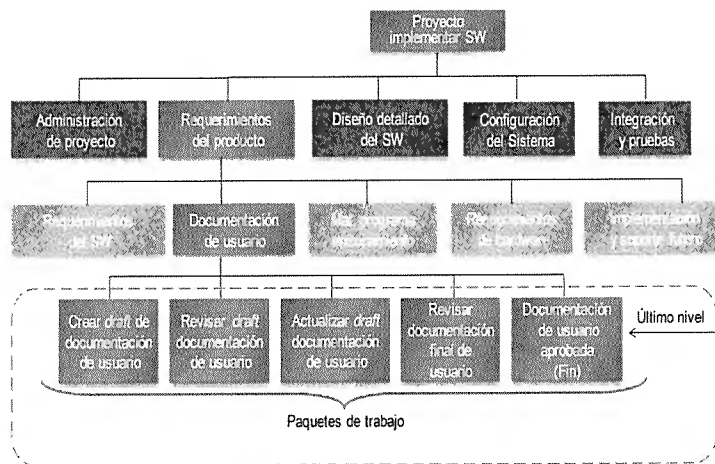
Notas:

[illegible]



Sobreprecio

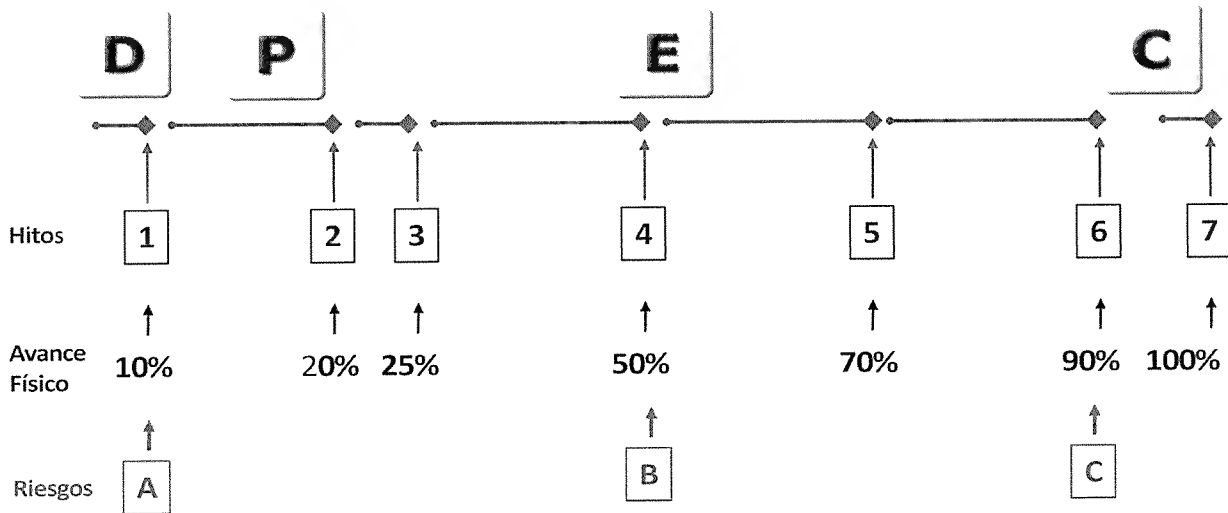
This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Los riesgos pueden ser identificados a nivel de paquete de trabajo o hito.

Notas:

Un paquete es de donde se desprenden los hitos

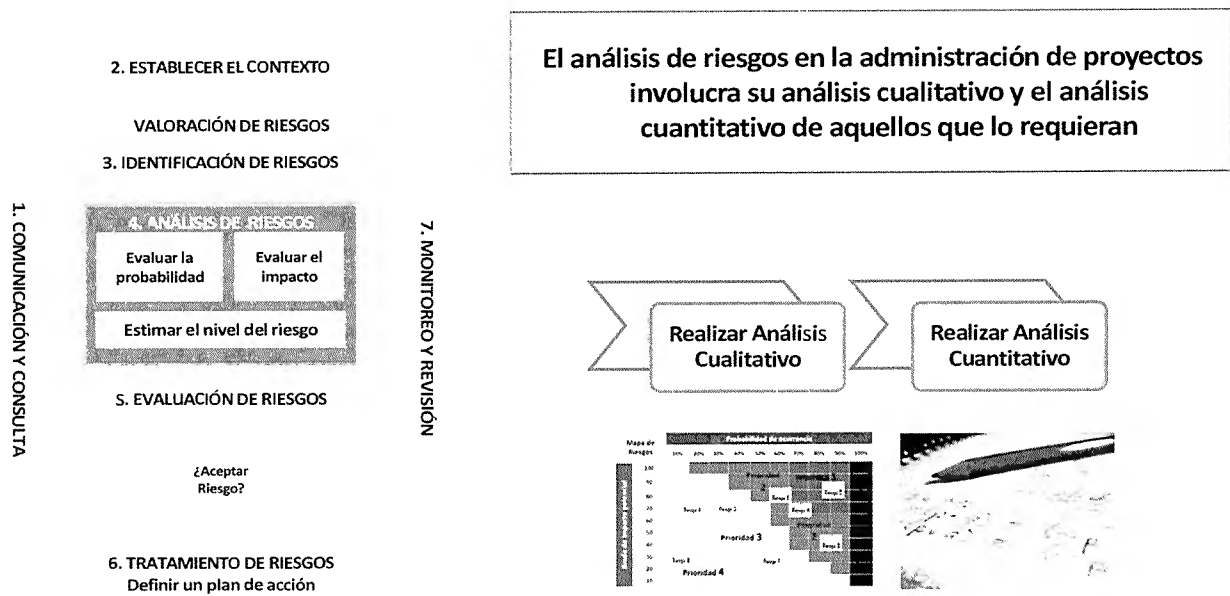


Notas:

- los riesgos comprometen el cumplimiento de los hitos

- No hace falta un riesgo para cada hito

- Si un riesgo compromete todos los hitos se lo coloca a nivel de objetivo



Notas:

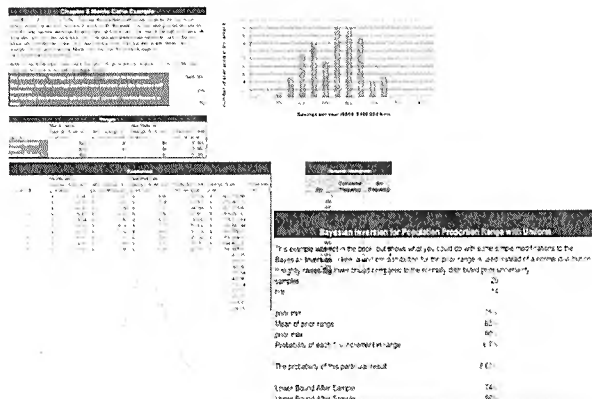
Modelo Monte Carlo.. Estimación del impacto.
@risk → software

```

graph LR
    1[1. Identificar los riesgos] --> 2[2. Calificar la probabilidad de ocurrencia]
    2 --> 3[3. Calificar el impacto potencial]
    3 --> 4[4. Definir un plan de acción]
  
```

- Probabilidad de ocurrencia
- Grado de impacto potencial
- Cronograma del plan de acción
- Tolerancia al riesgo por parte de la organización
- Prioridad de hitos impactados

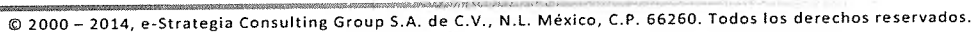
This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



- **Análisis costo-beneficio**
- **Análisis Monte Carlo**
- **PERT (Project Evaluation and Review Technique)**

76

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Notas:

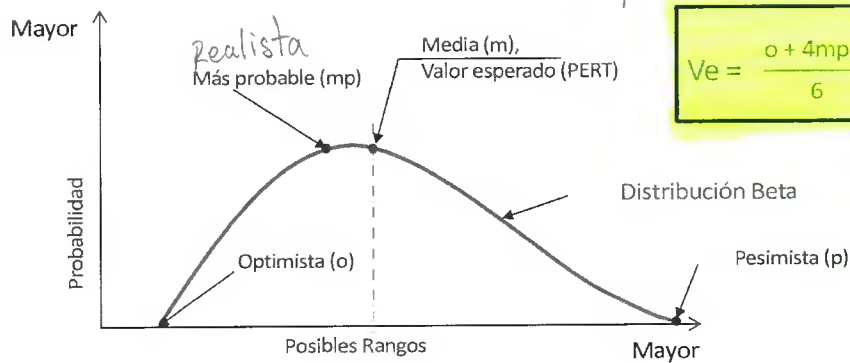
This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

- 5 minutos

78

[illegible]

formula de estimación



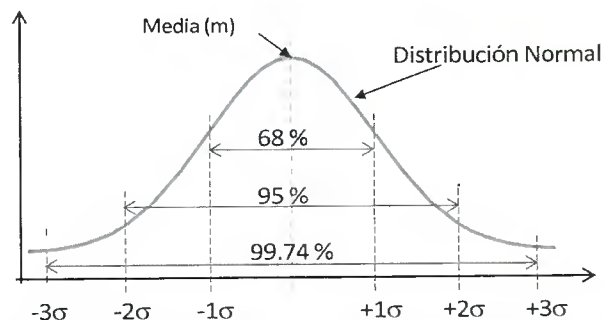
$$Ve = \frac{o + 4mp + p}{6}$$

σ = desviación estándar

$$\sigma = \frac{p - o}{6}$$

σ_{rc} = desviación estándar de la Ruta Crítica

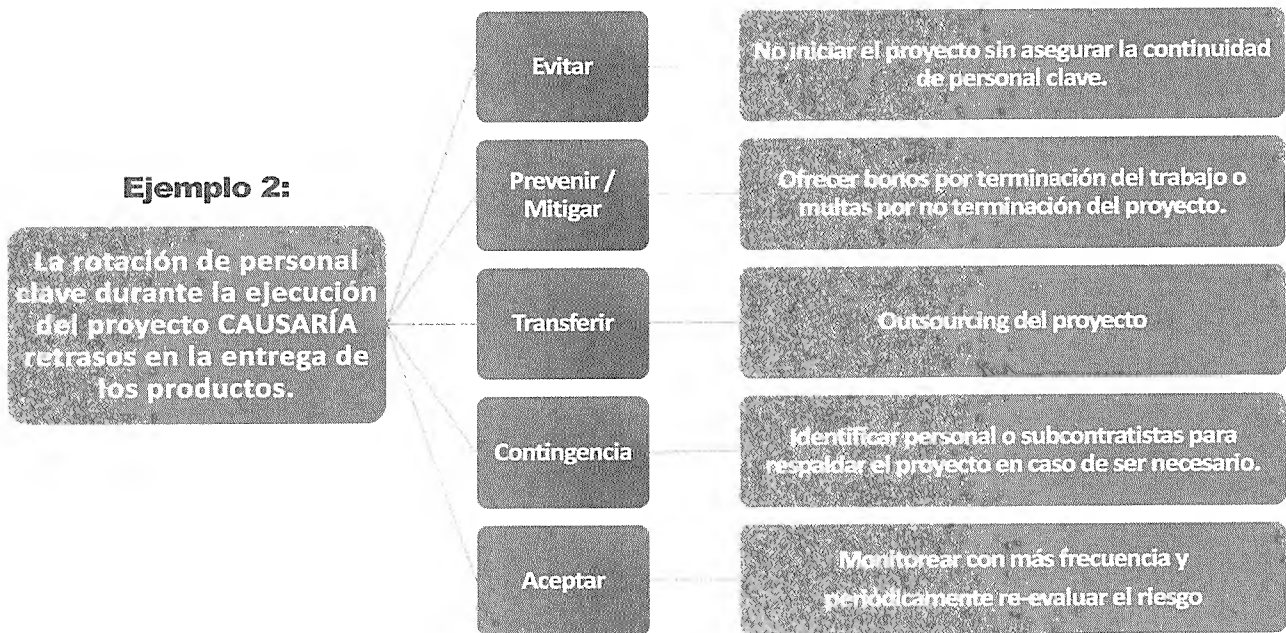
$$\sigma_{rc} = \sqrt{\sigma_1^2 + \sigma_2^2 + \dots + \sigma_n^2}$$



Notas:

optimista	40	40	$Ve = \frac{40 + 4(75) + 180}{6}$
pesimista	180	180	
realista	75	300	
	520		= 86,667





Notas:

[illegible]



- El monitoreo y control a los riesgos permite determinar si:
 - Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos
 - Un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse
 - Se respetan las políticas y los procedimientos de administración de riesgos
 - Las reservas para contingencias de costo o tiempo deben modificarse para alinearlas con la evaluación actual de los riesgos

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Proyectos “en riesgo” ... Inversión “en riesgo”??

 Organización: ARCH - Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero

Año:

Año: 2014
Tipo de seguimiento: Físico

Proyectos a incluir: ☒ Inversión ☐ Vertical ☐ Matricial (Externos) ☐ Ver Todos

Ver por: Todos 

Ocultar RAZONES para proyectos en riesgo

Tipo de seguimiento: Físico

- **50% de los proyectos en riesgo**

Un proyecto ACTIVO esta en riesgo si se cumple cualquiera de las siguientes RAZONES:

- 1 Ya ha pasado su fecha de fin y no se ha marcado como Terminado/Cancelado o Congelado
- 2 Tiene el semáforo de avance físico en rojo
- 3 Tiene el semáforo presupuestal en rojo

* Proyectos no alineados a ningún Objetivo en el año actual
Proyectos alineados a objetivos matriciales

Organización	No.	Proyecto	Fase Actual	Líder del Proyecto	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	% de Pto. Devengado	Porcentaje de avance	Razón	1	2	3	Implicaciones	Detalle
Dirección de Control Técnico de Hidrocarburos > Control Refinación e Industrialización	K001	ARCH - Fortalecer las Actividades de Control de la ARCH a través del Mejoramiento del Laboratorio de Hidrocarburos.	Ejecución	Chamorro Chulde, Nora	01/01/2011	30/09/2011	0.00 %	61.00 %				X		
							0.00 %							

1 Registro(s) en total.

2 Proyectos de Inversion en total
50 00 % de los proyectos de Inversion en riesgo

Proyectos alineados a objetivos matriciales

Tipo de seguimiento: Financiero

- **45,83% del presupuesto programado en riesgo**

Organización	Tipo de seguimiento: Financiero		Ppto. Programado	Ppto. Devengado	Estimado a fin de año	Implicaciones	Detalle
ARCH - Agencia de Regulación y Control Hidrocarburoso > Dirección de Control Técnico de Hidrocarburos > Control Refinación e Industrialización	45,83% del presupuesto programado en riesgo	49	1,252,173.48	0.00	0.00		
1 Registro(s) en total		49	1,252,173.48	0.00	0.00		
2 Proyectos de Inversión en total			2,799,000.00	2,732,173.48	2,732,173.48	0.00	1,480,000.00
50.00 % de los proyectos de Inversión en riesgo			25.97 %	45.83 %	45.83 %	0.00 %	0.00 %

1 Registro(s) en total

2 Proyectos de Inversión en total

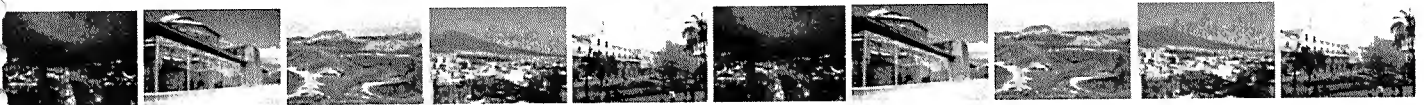
50.00 % de los proyectos de Inversión en riesgo

Notas:

[illegible]

Resumen de los conceptos aprendidos

Leciones aprendidas desde Apollo XIII

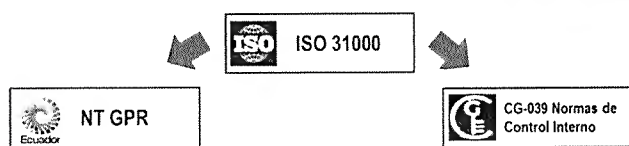


© 2000 – 2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., N.L. México, C.P. 66260. Todos los derechos reservados.

85

Notas:

Como proyecto de gasto corriente
Mejoramiento del proceso de administración
de riesgos



I. Conceptos y Contexto Normativo

- ✓ Definición de Riesgos
- ✓ Marco Normativo en Ecuador
- ✓ Beneficios de la Administración de Riesgos

II. Marco de Administración de Riesgos

- ✓ Compromiso de la Dirección
- ✓ Diseño del Marco de Gestión
- ✓ Implementación de la Administración de Riesgos
- ✓ Monitoreo y Revisión
- ✓ Mejora Continua

III. El Proceso de Administración de Riesgos

- ✓ 1. Comunicación y Consulta
- ✓ 2. Establecer el Contexto
- ✓ 3. Identificación de Riesgos
- ✓ 4. Análisis de Riesgos
- ✓ 5. Evaluación de Riesgos
- ✓ 6. Tratamiento de Riesgos
- ✓ 7. Monitoreo y Revisión

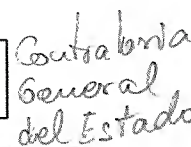
IV. La Administración de Riesgos en Proyectos

- ✓ 1. Comunicación y Consulta
- ✓ 2. Establecer el Contexto
- ✓ 3. Identificación de Riesgos
- ✓ 4. Análisis de Riesgos
- ✓ 5. Evaluación de Riesgos
- ✓ 6. Tratamiento de Riesgos
- ✓ 7. Monitoreo y Revisión

V. Resumen y Cierre del Curso

Notas:

[illegible]



```

graph LR
    1[1. Identificar los riesgos] --> 2[2. Calificar la probabilidad de ocurrencia]
    2 --> 3[3. Calificar el impacto potencial]
    3 --> 4[4. Definir un plan de acción]
  
```

```

graph LR
    1[1. Detectar cambios en el entorno] --> 2[2. Gestionar el Plan de Acción]
    2 --> 3[3. Identificar nuevos riesgos]
    3 --> 4[4. Cerrar los riesgos]
  
```

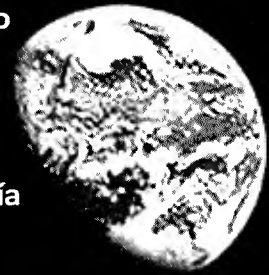
This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Apollo XIII

“Houston, tenemos un problema.”

-- El astronauta John Swigert del Apollo XIII

- El Apollo XIII despegó el 11 de abril de 1970.
- 58 horas después del despegue, el astronauta John Swigert dijo **“Houston, tenemos un problema”**: el tanque de oxígeno #2 explotó afectando el otro tanque y los mecanismos que proporcionaban electricidad, agua, oxígeno y luz.
- A 320 000 kilómetros de la Tierra (dos tercios del trayecto necesario para llegar a la luna), se tomó la decisión de abortar la misión. A partir de ese momento la prioridad no fue pisar la luna, sino sobrevivir.
- El módulo lunar podía albergar a 2 astronautas por 45 horas; tendría que albergar a 3 por 90 horas.
- Las baterías podrían proveer energía, la temperatura a soportar era de 3 grados centígrados, un corto circuito era un peligro constante...
- Estaba, además, el problema de cómo eliminar el dióxido de carbono...



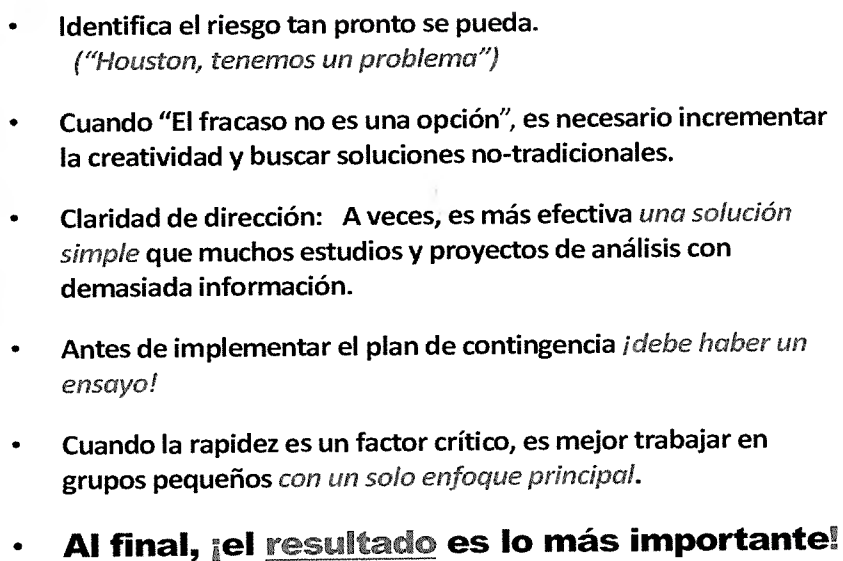
Notas:

Ver la película Apollo XIII con Tom Hanks

-

- ### Astronauts Praying After Splashdown

[illegible]



91

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Gobierno Por Resultados ...

... es una solución propietaria de e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V., empresa mexicana, y e-Strategia Consulting Andes, empresa ecuatoriana.

Para más información, por favor contacte a:

e-Strategia Consulting Andes™

Av. 12 de Octubre N24-774 y Coruña
Edificio Urban Plaza, Piso 4, Oficina 8
Quito, Ecuador

Teléfono: (+593) 2.600-5020

Correo electrónico:

elGPRcenter@e-Strategia.com

Sitio web:

www.elGPRcenter.com

Twitter:

@GPRCenter

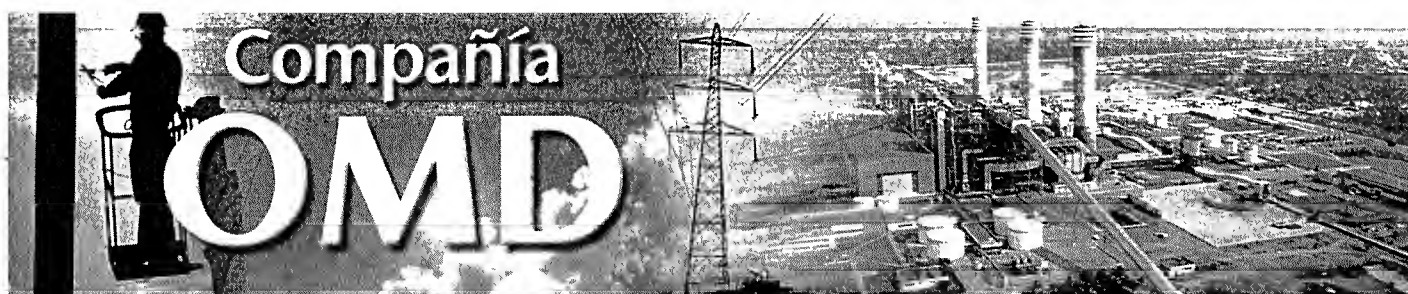


Copyright © 2000-2014, e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V.
o subsidiarias, San Pedro Garza García, N.L. México, C.P. 66260.

Todos los Derechos Reservados.

www.elgprcenter.com -- e-strategia@e-strategia.com

El presente documento se encuentra bajo la protección de las
leyes internacionales de Derechos Reservados / International Copyright.



1. Objetivos de la empresa OMD

Objetivos	Estrategias
Incrementar el uso de fuentes renovables para la producción de energía.	Mejorar la infraestructura de generación de energía renovable. Implementar procesos de investigación de uso de nuevas tecnologías de generación. Adoptar mejores prácticas de gestión de procesos de generación.
Reducir las pérdidas en la distribución de energía	Implementar políticas de prevención de robo de energía en el sector industrial. Implementar sistemas de control y medición. Adoptar sistemas de atención a quejas ciudadanas por falta de servicio.
Incrementar el uso eficiente del presupuesto asignado	Mejorar la planificación y control financiero. Implementar un nuevo sistema financiero. Estructurar la gestión de compra efectiva

Principales Indicadores de la empresa OMD

#	Nombre del Indicador	Metas anuales	Estado actual
1	Porcentaje de Kilovatios/hora provenientes de fuentes renovables	74%	Verde
2	Número de Kilovatios/hora producidos	60.000 Kw/h por año	Amarillo (ojo)
3	Porcentaje de infraestructura de generación optimizada	> 75%	Verde
4	Porcentaje energía perdida en la distribución	<5%	Rojo
5	Número de transacciones registradas con error en el sistema	< 100	Rojo
6	Número de cortes	≤ 12	Rojo
9	Capacidad de transmisión en la línea Paute-Ambato	>14%	Amarillo

Objetivos Operativos de la Unidad Operativa

Resultado Esperado	MEDIANTE	Acciones planeadas
Incrementar la capacidad de generación de las fuentes de energía renovable	MEDIANTE	la construcción de nueva infraestructura y optimización de la capacidad instalada.
Reducir los cortes de energía	MEDIANTE	la implementación de sistemas de control técnico, mejoras a la atención de cortes de luz y fiscalización.
Reducir las desviaciones presupuestarias	MEDIANTE	la mejora de los procesos y sistemas financieros.

Instrucciones:

- Seleccionar uno de los objetivos de la empresa OMD.
- Desarrollar al menos un riesgo por cada categoría del RBS.

x	x	x	x	Objetivo:	
Internacional	Nacional	Regional	Organizacional	RBS	Posibles riesgos
				General	Una planificación mal elaborada CAUSARIA la desviación en el uso del presupuesto
				Ambiental	la falta de un estudio de impacto CAUSARIA
				Económico	Una baja ejecución presupuestaria CAUSARIA reducción del presupuesto
				Jurídico	El desconocimiento de las leyes CAUSARIA el uso inadecuado del presupuesto
				Patrimonial	la falta del mantenimiento en la infraestructura CAUSARIA el uso del presupuesto en gastos no prioritarios
				Político	El cambio de autoridades CAUSARIA crisis en la dirección y control de la organización
				Seguridad	la falta de garantías financieras CAUSARIA inseguridad en el gasto
				Social / Laboral	la alta rotación del personal CAUSARIA la pérdida de memoria institucional

Notas: