



GESTIÓN DE RIESGOS

PROYECTOS DE HÁBITAT Y VIVIENDA



INDICE

1. INTRODUCCION	3
2. MARCO NORMATIVO	3
3. OBJETIVOS	7
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos Específicos	7
4. DEFINICIONES	7
5. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO	9
6.1 EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS	9
6.1.1 Identificación de los riesgos	9
6.1.2 Análisis y priorización del riesgo	11
6.1.3 Elaborar el plan de acción	15
7.- DIRECTRICES EN GESTIÓN DE RIESGOS	18

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Medición de la probabilidad de ocurrencia del riesgo	11
Tabla 2 Medición del impacto del riesgo.....	11
Tabla 3 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de vivienda de interés social.....	12
Tabla 4 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de vivienda de relocalización	13
Tabla 5 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de gestión administrativa.....	14
Tabla 6 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de gestión de talento humano	15
Tabla 7 Acciones de respuesta para los niveles de riesgo.....	15
Tabla 8 Actores, roles y responsabilidades en el monitoreo y seguimiento.....	19

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Etapas de la gestión de riesgos.....	9
Ilustración 2 Estructura para formulación de riesgos	10
Ilustración 3 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de interés social	12
Ilustración 4 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de relocalización.....	13
Ilustración 5 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de gestión administrativa.....	14
Ilustración 6 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de gestión de talento humano ...	15

1. INTRODUCCION

El presente documento contiene los principios, conceptos y lineamientos que permiten identificar, gestionar y mitigar riesgos a los cuales está expuesta la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, con el propósito de definir las acciones necesarias para evitar, disuadir, mitigar o enfrentar los riesgos.

Un riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, puede tener un efecto negativo o positivo en uno o más de los objetivos institucionales, vinculándose directamente en el alcance, cronograma, costo y calidad del servicio.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta la entidad en la consecución de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo, y es parte del proceso de Planificación, y la información se reporta en el sistema de Planificación y Seguimiento MI CIUDAD del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, como herramienta de gestión para todas las Dependencias del Municipio. En este proceso se realiza un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares, y las amenazas que se puedan afrontar.

2. MARCO NORMATIVO

La gestión de riesgos que se presenta, se elabora bajo el amparo de la siguiente normativa legal:

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, en su artículo 390 señala que *“Los riesgos se gestionarán bajo el principio de descentralización subsidiaria, que implicará la responsabilidad directa de las instituciones dentro de su ámbito geográfico. Cuando sus capacidades para la gestión del riesgo sean insuficientes, las instancias de mayor ámbito territorial y mayor capacidad técnica y financiera brindarán el apoyo necesario con respeto a su autoridad en el territorio y sin relevarlos de su responsabilidad”*.

La Ley de Seguridad Pública y del Estado de 21 septiembre de 2009, en su artículo 11, literal d) indica: *“De la gestión de riesgos. - La prevención y las medidas para contrarrestar, reducir y mitigar los riesgos de origen natural y antrópico o para reducir la vulnerabilidad, corresponden a las entidades públicas y privadas, nacionales, regionales y locales. La rectoría la ejercerá el Estado a través de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos”*.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas de 25 de octubre de 2011, en el artículo 64 prevé: *“Preeminencia de la producción nacional e incorporación de enfoques ambientales y de gestión de riesgo. Incorporación de enfoques ambientales y de gestión de riesgos en el diseño e implementación de programas y proyectos de inversión pública; promoviendo acciones favorables de gestión de vulnerabilidades y riesgos antrópicos y naturales”*.

Las Normas 100-01, 300-01,300-02, 300-03 y 300-04 de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado 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.

300 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.

300-01 Identificación de riesgos

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.

Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

300-02 Plan de mitigación de riesgos

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

300-03 Valoración de los riesgos

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico.

Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

300-04 Respuesta al riesgo

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el

impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

Así también el Manual del Comité de Gestión de Riesgos de 14 de junio del 2014, emitido por la Secretaría de Gestión de Riesgos, establece dentro de los Principios de la gestión de riesgos: *“Transversalidad: Todas las instituciones públicas y privadas deben incorporar obligatoriamente y en forma transversal la gestión de riesgos en su planificación y operación”*.

El Código Municipal del Distrito Metropolitano de Quito en el art. I.2.146.- Creación. – *“Créase la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito.*

El art. I.2.147 Objeto. - La Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda es la encargada de ejecutar las políticas dictadas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en materia de habilitación y oferta del suelo; urbanización y promoción de vivienda destinadas a familias o personas que necesitan su primera vivienda, familias con ingresos bajos y medios, población vulnerable o en situación de riesgo; renovación urbana; mejoramiento habitacional; vivienda nueva para propietarios de suelo en el ámbito urbano y rural, colaborando en la reducción del déficit de vivienda; para lo cual, cumplirá con los siguientes fines:

- a) *Gestionar integralmente los programas y proyectos de hábitat y vivienda con finalidad social, con énfasis en los sectores de atención prioritaria definidos en la Política Metropolitana de Hábitat y Vivienda ("PMHV");*
- b) *Gestionar las reservas de suelo y promover su oferta para el desarrollo de vivienda bajo los criterios de ordenamiento territorial, dotación de infraestructura y equipamiento;*
- c) *Desarrollar vivienda nueva construida a través de modelos de gestión que reporten los mejores beneficios para la comunidad y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;*
- d) *Mejorar la vivienda y su entorno desde una visión integral y con participación comunitaria, respetando la integralidad del hábitat, el uso adecuado de los espacios públicos y naturales, la sustentabilidad y el cuidado ecológico;*
- e) *Coadyuvar en la gestión integral del mejoramiento habitacional y sus usos complementarios en los sectores urbanos y rurales y edificaciones preexistentes;*
- f) *Favorecer el desarrollo comunitario integral, la autogestión comunitaria y el sistema de economía solidaria; y, apoyar los esfuerzos comunitarios de los copropietarios de los conjuntos habitacionales existentes, para el cuidado, mantenimiento y rehabilitación urbana de los mismos;*
- g) *Contribuir a la renovación urbana y rural, y al mejoramiento habitacional de la ciudad existente, mediante la reparación de espacios urbanos y áreas residenciales inadecuadas, deterioradas o subutilizadas, potenciando la oferta de vivienda digna;*
- h) *Cumplir con las políticas de densificación, racionalización y economía de la infraestructura y del suelo, continuidad territorial y estética; promover las buenas prácticas urbanas en la población;*
- i) *Implementar herramientas de desarrollo integral, con énfasis en la habilitación del suelo y programas de vivienda en los sectores rural y parroquial;*

- j) Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, de su propiedad; y, administrar aquellos a su cargo, o a consecuencia de la suscripción de convenios interinstitucionales;
- k) Asesorar y prestar servicios a entidades públicas y privadas, sean personas naturales o jurídicas, en el área de su especialización; y,
- l) Cumplir con las demás actividades encomendadas por el Concejo Metropolitano”.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas establece en su art. 9 Atribuciones del Directorio de las empresas públicas, numerales:

- “2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;
- 4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
- 5. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución”.

El Reglamento Orgánico Estructura Funcional por procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda se indica en el art. 5 como misión institucional *“Promover el desarrollo organizado y sostenible de la ciudad, mediante la generación de soluciones habitacionales y de hábitat para diversos estratos socioeconómicos, garantizando el acceso a vivienda digna y espacios comunitarios seguros para los sectores más vulnerables de la sociedad, bajo modelos incluyentes de gestión y participación ciudadana”*.

Con Resolución de Directorio Nro. 001-2021 del 15 de enero de 2021 se aprobó el presupuesto de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda para el periodo enero – diciembre 2021.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Gestionar los Riesgos en los proyectos de gasto de inversión y gasto corriente de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, a fin de reducir, mitigar o disuadir los eventos adversos identificados, acciones que contribuirán a la continuidad de los procesos y servicios que presta la EPMHV.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, evaluar y dar tratamiento a los riesgos a los cuales está expuesta la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.
- Especificar las acciones necesarias para el monitoreo y control de riesgos a través de la generación de planes de contingencia.

4. DEFINICIONES

a). Gestión de riesgos. - Es el proceso mediante el cual las instituciones identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes a la Institución, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y gestión.

b). Evento externo. - Refiérase a los acontecimientos que no involucran las operaciones normales de la Institución, los cuales pueden afectar su posición financiera u operativa. Ejemplo: terremoto, incendios, factores climáticos, sociales, políticos.

c). Riesgo. - Es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo y amenaza el logro de un resultado.

d). Insumo. - Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.

e). Datos. - Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético, impreso o en otros medios, susceptible de ser capturado, almacenado, procesado y distribuido.

f). Información. - Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones.

g). Administración de la información. - Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes.

h). Integridad. - Es la garantía de mantener la totalidad y exactitud de la información y de los métodos de procesamiento.

i). Disponibilidad. - Es la garantía de que los usuarios autorizados tienen acceso a la información cada vez que lo requieran a través de los medios adecuados que satisfagan sus necesidades.

j). Cumplimiento. - Se refiere a la observancia de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos del Ministerio están sujetos;

k). Eficacia. - Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.

l). Eficiencia. - Es la capacidad para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando desperdicios y errores.

m). Vulnerabilidades. - características que tiene una persona o un grupo para predecir un peligro natural o causado por el hombre; hacerle frente; resistir a sus efectos y recuperarse.

n). Identificación de los riesgos. - Se identifica con precisión dónde, cuándo, porqué, y cómo podrían los eventos que afectan a la organización prevenir, degradar, retardar o potenciar el logro de los objetivos organizacionales.

o). Análisis de los riesgos. - Se identifican y evalúan los controles existentes que mitigan los riesgos identificados. Así mismo se determina la severidad de los riesgos, definidos a partir de la consecuencia y probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.

p). Tratamiento del riesgo. - Se desarrollan e implementan estrategias específicas y eficaces en relación a costos y planes de acción para incrementar los beneficios potenciales y reducir las pérdidas potenciales. Aquí se incluye la Política de Gestión del Riesgo.

q). Comunicación y consulta. - Se identifican las partes involucradas, internas y externas, y se procede a comunicar y consultarles, a lo largo de cada etapa del proceso.

r). Monitoreo y Revisión. - Se monitorean los riesgos y las medidas tomadas para mitigar el riesgo.

5. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

La planificación de la Gestión de Riesgos es parte del proceso del Plan Anual Operativo de cada ejercicio fiscal.

Ilustración 1 Etapas de la gestión de riesgos



6.1 EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS

6.1.1 Identificación de los riesgos

La identificación de los riesgos es parte del proceso de planeación y debe ser permanente y participativa, verificando los aspectos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales en sus distintos niveles:

- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Objetivos operativos
- ✓ Programas
- ✓ Proyectos

Del análisis realizado de los factores internos y externos, y considerando la situación actual por la contracción de la economía nacional a causa de la Pandemia por COVID-19 a partir de marzo de 2020, repercuten en la gestión institucional de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.

Ilustración 2 Estructura para formulación de riesgos

EVENTO RELEVANTE	DESCRIPCIÓN EVENTO	RELACION CAUSAL	IMPACTO
Evento 1:	Estancamiento de la economía nacional y disminución del poder adquisitivo de la ciudadanía y las empresas	Causaría	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales
Evento 2:	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales	Causaría	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales
Evento 3:	Modificación de políticas y directrices de entes de control y administrativas	Causaría	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales

Elaboración: Dirección de Planificación

Clasificación del riesgo

En función de la clasificación de riesgos respecto a la metodología Management Project Results (MPR) del Banco Interamericano de Desarrollo, en Gestión de Riesgos se identifican:

Nacional - Económico: Se identifican factores de la economía nacional o regional que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales – Contracción de la economía nacional a causa de la pandemia por el COVID-19.

Nacional - Jurídico - Político: Cambios en la normativa y procedimientos reglamentarios que repercuten en la economía.

Proyecto. Alcance: Se replantea la necesidad de reprogramación de límites iniciales definidos en los proyectos, para el cumplimiento de objetivos y metas previstos para productos o subproductos, según ocurrencia de los eventos.

Proyecto. Recursos: Dada la contracción de la economía a causa de la pandemia del COVID-19 en necesario generar estrategias de fortalecimiento institucional enmarcadas en procesos de optimización y reestructura organizacional.

Así también, en la guía metodológica de Gestión de Riesgos propuesta por la Secretaría de General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se determina dos tipos de riesgos:

- Internos - Involucra a factores propios de la Institución, es decir aquellos sobre los cuales el proyecto puede ejercer control.
- Externos - Involucra a factores ajenos a la institución.

Alineando las metodologías que se tomaron como base para la gestión de riesgos en los proyectos de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, y la identificación de riesgos según los factores internos y externos, se considera las siguientes categorías del riesgo:

Tipo de riesgo	categoría
Interno	Personal
Externo	Económicos
	Políticos

6.1.2 Análisis y priorización del riesgo

El objetivo del análisis, es establecer una valoración y priorización de los riesgos en base a la información obtenida en la fase de identificación, con el fin de obtener información que permita establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Probabilidad: Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, y se valorará de la siguiente manera:

Tabla 1 Medición de la probabilidad de ocurrencia del riesgo

Probabilidad	Descripción detallada
81% - 100%	Muy Alta (MA). - la ocurrencia del evento es certera e inminente (Constante)
61% - 80%	Alta (A). - Es probable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias (Moderado)
41% - 60%	Media (M). - El evento de riesgo podría o no ocurrir en algún momento inesperado (Ocasional)
21% - 40%	Baja (B). - El evento de riesgo podría ocurrir en algún momento no tan esperado (Remota)
0% - 20%	Muy baja (MB). - El evento de riesgo puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (Improbable)

Impacto: grado de afectación del riesgo al cumplimiento de los objetivos. La escala que se utilizará es la siguiente:

Tabla 2 Medición del impacto del riesgo

Impacto	Descripción detallada
0% - 20%	Muy Baja (MB) afectación al cumplimiento de objetivos (Insignificante).
20% - 40%	Baja (B) afectación al cumplimiento de objetivos (Marginal).
40% - 60%	Afectación media (M) al cumplimiento de objetivos (Grave)
60% - 80%	Afectación alta (A) al cumplimiento de objetivos (Crítico)
80% - 100%	Muy alta (MA) afectación, cuando pone en peligro aspectos cruciales en la institución (Catastrófico)

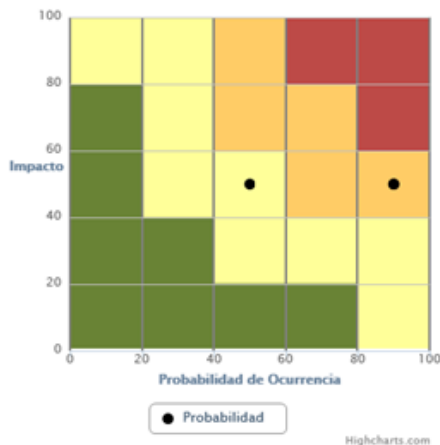
La valoración de la probabilidad e impacto, considerando la bibliografía existente, y situación económica, y particularmente, el evento atípico de una pandemia que ha golpeado a la economía nacional y del mundo entero.

Tabla 3 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de vivienda de interés social

No. de Riesgo	Proyecto	Tipo de riesgo (clasificación del riesgo)	Riesgo (relación causal)			Probabilidad de ocurrencia (MA/A/M/B/MB)	Impacto del riesgo (MA/A/M/B/MB)	Valoración			Respuesta al riesgo	Responsable de la acción de respuesta al riesgo
			Evento	Impacto	Síntoma (Anomalía evidente)			Valor Probabilidad (p) (0 al 100%)	Valor Impacto (i) (0 al 100%)	Valor del riesgo (p X i)		
1	Vivienda de interés social	Externo	Estandamiento de la economía nacional y disminución del poder adquisitivo de la ciudadanía y las empresas	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales	Insuficientes recursos para el financiamiento de las obras	MA	M	90%	50%	45%	Mitigar	EPMHV
2	Vivienda de interés social	Externo	Modificación de políticas y directrices de entes de control y administrativas	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales	Condiciones climatológicas y políticas (por pandemia COVID-19) que retrasen los cronogramas de ejecución	MA	M	90%	50%	45%	Aceptar	EPMHV
3	Vivienda de interés social	Interno	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales	Insuficiente personal para ejecutar las tareas relacionadas con procesos administrativos	M	M	50%	50%	25%	Evitar	EPMHV

Elaboración: Dirección de Planificación

Ilustración 3 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de interés social



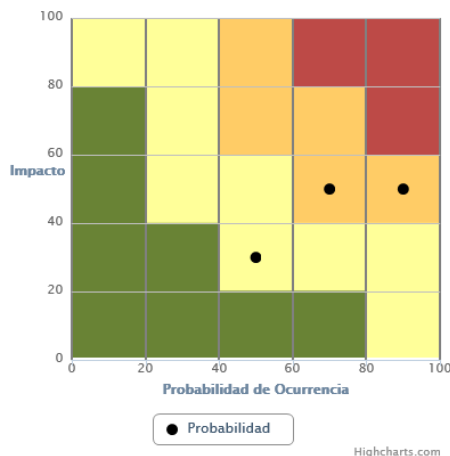
Fuente: Reporte sistema MI CIUDAD

Tabla 4 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de vivienda de relocalización

No. de Riesgo	Proyecto	Tipo de riesgo (clasificación del riesgo)	Riesgo (relación causal)		Síntoma (Anomalía evidente)	Probabilidad de ocurrencia (MA/A/M/B/MB)	Impacto del riesgo (MA/A/M/B/MB)	Valoración			Respuesta al riesgo	Responsable de la acción de respuesta al riesgo
			Evento	Impacto				Valor Probabilidad (p) (0 al 100%)	Valor Impacto (i) (0 al 100%)	Valor del riesgo (p X i)		
1	Vivienda de relocalización	Externo	Estancamiento de la economía nacional y disminución del poder adquisitivo de la ciudadanía y las empresas	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales	Insuficientes recursos para el financiamiento de las obras	MA	M	90%	50%	45%	Mitigar	EPMHV
2	Vivienda de relocalización	Externo	Modificación de políticas y directrices de entes de control y administrativas	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales	Condiciones climatológicas y políticas (por pandemia COVID-19) que retrasan los cronogramas de ejecución	A	M	70%	50%	35%	Aceptar	EPMHV
3	Vivienda de relocalización	Interno	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales	Insuficiente personal para ejecutar las tareas relacionadas con procesos administrativos	M	M	50%	30%	15%	Evitar	EPMHV

Elaboración: Dirección de Planificación

Ilustración 4 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de relocalización



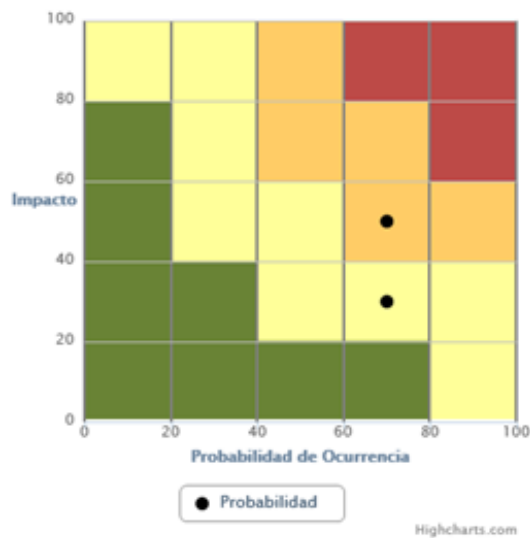
Fuente: Reporte sistema MI CIUDAD

Tabla 5 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de gestión administrativa

No. de Riesgo	Proyecto	Tipo de riesgo (clasificación del riesgo)	Riesgo (relación causal)		Síntoma (Anomalia evidente)	Probabilidad de ocurrencia (MA/A/M/B/MB)	Impacto del riesgo (MA/A/M/B/MB)	Valoración			Respuesta al riesgo	Responsable de la acción de respuesta al riesgo
			Evento	Impacto				Valor Probabilidad (p) (0 al 100%)	Valor Impacto (i) (0 al 100%)	Valor del riesgo (p X i)		
1	Gestión Administrativa	Externo	Estancamiento de la economía nacional y disminución del poder adquisitivo de la ciudadanía y las empresas	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales	Insuficientes recursos para el financiamiento de las obras	A	M	70%	50%	35%	Mitigar	EPMHV
2	Gestión Administrativa	Externo	Modificación de políticas y directrices de entes de control y administrativas	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales	Condiciones climatológicas y políticas (por pandemia COVID-19) que retrasen los cronogramas de ejecución	A	M	70%	30%	21%	Aceptar	EPMHV

Elaboración: Dirección de Planificación

Ilustración 5 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de gestión administrativa



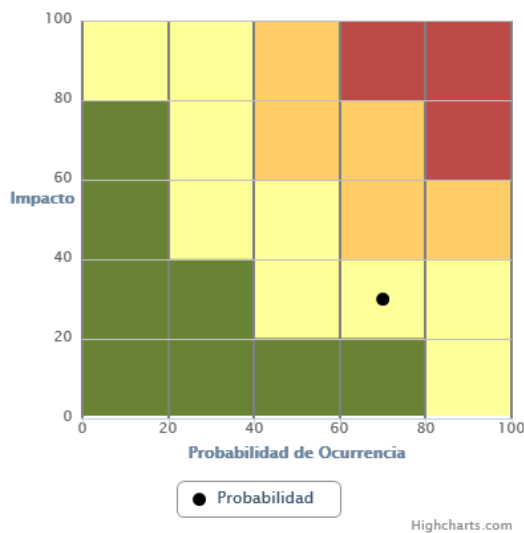
Fuente: Reporte sistema MI CIUDAD

Tabla 6 Matriz de correlación probabilidad e impacto en el proyecto de gestión de talento humano

No. de Riesgo	Proyecto	Tipo de riesgo (clasificación del riesgo)	Riesgo (relación causal)			Probabilidad de ocurrencia (MA/A/M/B/MB)	Impacto del riesgo (MA/A/M/B/MB)	Valoración			Respuesta al riesgo	Responsable de la acción de respuesta al riesgo
			Evento	Impacto	Síntoma (Anomalía evidente)			Valor Probabilidad (p) (0 al 100%)	Valor Impacto (i) (0 al 100%)	Valor del riesgo (p X i)		
3	Gestión de talento humano	Interno	Reducción en las recaudaciones de las dependencias municipales	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales	Insuficiente personal para ejecutar las tareas relacionadas con procesos administrativos	A	M	70%	30%	21%	Evitar	EPMHV

Elaboración: Dirección de Planificación

Ilustración 6 Mapa de riesgos: Proyecto de vivienda de gestión de talento humano



Fuente: Reporte sistema MI CIUDAD

6.1.3 Elaborar el plan de acción

Con el propósito de gestionar los riesgos determinados, se definen las acciones para ejecutarlas según la respuesta al riesgo planteada.

Tabla 7 Acciones de respuesta para los niveles de riesgo

Valor del riesgo	Nivel del riesgo	Acciones
Entre 81% y 100%	Muy Alto (MA)	Gestionar: Se requiere plan de respuesta con acciones de gestión inmediata - ALERTA .
Entre 61% y 80%	Alto (A)	Gestionar: Se requiere plan de respuesta con acciones de gestión inmediata y mediata - ALERTA .

Entre 41% y 60%	Medio (M)	Monitorear: Se requiere hacer un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto se mantienen o disminuyen, acciones de PRECAUCIÓN .
Entre 21% y 40%	Bajo (B)	Monitorear: Se requiere hacer un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto se mantienen o disminuyen - PREVENCIÓN .
Entre 0% y 20%	Muy Bajo (MB)	Aceptar: Es mejor aceptar el riesgo ya que el impacto no es significativo y la probabilidad de que suceda el evento es baja - ADVERTENCIA .

Elaboración: Dirección de Planificación

Planificación de la respuesta a los riesgos

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso por el cual se desarrollan alternativas y se definen acciones para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia de las amenazas o para aumentar el impacto y/o la probabilidad de las oportunidades. Las respuestas son consistentes con la importancia del riesgo, aplicables a la gestión institucional.

Las estrategias para los riesgos con impacto que representan una amenaza, de acuerdo a la matriz de correlación probabilidad e impacto, y mapa de riesgos, se indican:

- ✓ **Mitigar:** Disminuir la probabilidad y/o impacto de que se produzca el riesgo. Se plantean acciones para fomentar alianzas estratégicas y concreción de créditos con la banca nacional y multilateral.
- ✓ **Aceptar:** No tomar ninguna medida a menos de que el riesgo suceda. Esta estrategia se da cuando no es viable o rentable abordar el riesgo de otra manera, por ejemplo, las medidas para prevención de contagios de COVID-19. Se propone una estrategia activa, establecer una reserva de contingencia en tiempo. Analizar holguras en cronogramas, incrementar capacidad resolutive para mantener fechas de término según programación, o redefinición de alcance de proyectos.
- ✓ **Evitar:** Realizar cambios en los procesos para el fortalecimiento institucional para eliminar el riesgo. Esto puede implicar cambios institucionales, y crear políticas y nuevas normativas que permitan eliminar las amenazas.

Riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades - Plan de contingencia	Periodo de gestión
Insuficientes recursos para el financiamiento de las obras	Mitigar	Gestión de Alianzas Estratégicas	enero – septiembre 2021
		Gestión de Créditos (Reembolsables y no reembolsables)	abril – septiembre 2021
Condiciones climatológicas y políticas (por pandemia COVID-19) que retrasen	Aceptar	Análisis de holguras en cronogramas	febrero – agosto 2021
		Desarrollo de capacidad resolutive para mantener fechas de término según programación	enero – diciembre 2021

los cronogramas de ejecución		Redefinición de alcance de proyectos, según las condiciones del entorno	junio – septiembre 2021
Insuficiente personal para ejecutar las tareas relacionadas con procesos administrativos	Evitar	Análisis de procesos a optimizar	enero – junio 2021
		Fortalecimiento institucional	enero – diciembre 2021

Elaboración: Dirección de Planificación

En el proceso de gestión de riesgos, una vez identificados las actividades para el desarrollo de planes de contingencia se planificaron:

- Gestión de Alianzas Estratégicas

En el mes de diciembre de 2020, y dadas la situación por la que atraviesa el país y disminución de recaudaciones en más del 58% en ese año, en el presupuesto del MDMQ, y, de acuerdo a la Ordenanza Municipal PMU-003-2020 a causa de la Pandemia por COVID-19, la actual administración de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, consideró la alternativa de asociaciones, alianzas estratégicas, consorcios y cualquier otra forma de colaboración empresarial, con otros entes públicos o privados, nacionales o extranjeros, a fin de viabilizar la capacidad asociativa en cumplimiento de sus objetivos empresariales, en concordancia con la Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás normativa aplicable, en las que se manifieste la voluntad y el compromiso de desarrollar acciones de interés común con apego a su objeto y fin, para la ejecución de programas y proyectos institucionales.

- Gestión de Créditos (Reembolsables y no reembolsables)

Considerando la disminución de recaudaciones por la contracción de la economía nacional, se han realizado acercamientos con las instituciones financieras y organismos multilaterales para gestión de créditos tanto no reembolsables y reembolsables que contribuyan a la consecución de los objetivos, programas y proyectos institucionales. Se están coordinando agendas de trabajo interinstitucionales, que incluirán además a Dependencias Municipales en el proceso.

- Análisis de holguras en cronogramas

Se planteó el análisis de holguras en los cronogramas de proyectos, considerando las dinámicas del entorno tanto externo como interno y los eventos adversos que podrían devenir a causa del estancamiento de la economía, así como priorizaciones de intervenciones según determinantes técnicos como cobertura, inversión, margen de contribución, etc.

- *Desarrollo de capacidad resolutive para mantener fechas de término según programación*

Se fortalecen procesos y procedimientos que permiten desarrollar la capacidad resolutive de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, entre ellos se determinan la venta de servicios como estudios técnicos de ingenierías, elaboración de planos arquitectónicos, paisajismo, asesorías, servicios de fiscalización de obras para generar capacidades que a su vez permitan contribuir en capital de trabajo para ejecutar los programas y proyectos institucionales.

- *Redefinición de alcance de proyectos, según las condiciones del entorno*

En función de recursos disponibles y capacidades desarrolladas en crecimiento, se priorizarán las intervenciones y su respectivo alcance, en el supuesto de que las acciones para mitigación de riesgos no se concreten en los tiempos previstos dadas las condiciones desfavorables del entorno.

- *Análisis de procesos a optimizar*

Se desarrollan flujos para cada proceso, acorde con la normativa vigente. La generación de procedimientos busca la optimización de procesos, en función a la nueva dinámica del entorno. Se desarrollan procesos de gestión de inmuebles, gestión de viviendas de relocalización, procesos de atención ciudadana, procesos POA, entre otros.

- *Fortalecimiento institucional*

Se plantea como acción de mitigación de riesgos el fortalecimiento institucional que contribuya a la eficacia y calidad de los bienes y servicios ofrecidos a la ciudadanía por la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.

El proceso de fortalecimiento institucional se enmarca en la Estrategia Nacional de Fortalecimiento Institucional que fue formulada en el año 2013 por el Consejo Nacional de Competencias a través de la Resolución No. 005-CNC-2013; la cual contiene los parámetros técnicos en los cuales se regirá el proceso, y es de cumplimiento obligatorio para todos los niveles de gobierno, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 122 del Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Según la resolución en mención, se concibe al Fortalecimiento Institucional como el “proceso de desarrollo de las capacidades institucionales de los GAD para el ejercicio de sus competencias y prestación de servicios de manera eficaz, eficiente, participativa, transparente y articulada”.

7.- DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Cada unidad administrativa gestionará los riesgos específicos considerando las atribuciones y responsabilidades estipuladas en el Reglamento Orgánico Estructura Funcional por Procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, para lo cual definirá el conjunto de acciones a desarrollar para el tratamiento de dichos riesgos, y las fechas comprometidas para su implementación.

Tabla 8 Actores, roles y responsabilidades en el monitoreo y seguimiento

ACTOR	ROL	RESPONSABILIDADES
Directorio	Gobernante	Formular y aprobar políticas, actos normativos y resolutivos, presupuestos y cambios acordes con los objetivos Institucionales de la empresa
Gerente General	Gobernante	Administrar, dirigir, controlar y evaluar la gestión de la EPMHV, cumpliendo con los marcos legales vigentes; ejecutando y controlando los planes, programas y proyectos para el logro de las metas y objetivos institucionales.
Gerentes de procesos agregadores de valor	Agregadores de valor	Administrar, dirigir y controlar todas las actividades técnicas agregadoras de valor, a fin de cumplir con los objetivos y misión institucional. Supervisar el cumplimiento de las acciones de contingencia para gestión del riesgo de los proyectos institucionales.
Directores de área	Agregadores de valor, y de apoyo	Desarrollar las estrategias y planes de acción para la gestión de riesgos. Identificar nuevos riesgos (en caso de requerirse), análisis del entorno externo e interno. Supervisar el cumplimiento de las acciones de contingencia para gestión del riesgo de los proyectos institucionales hasta el respectivo cierre.
Responsables de Unidad	Agregadores de valor, y de apoyo	Ejecutar las estrategias y planes de acción para la gestión de riesgos y cierre de los mismos. Informar sobre el avance de la gestión de riesgos al Director de área.
Personal técnico	Agregadores de valor, y de apoyo	Ejecutar las estrategias y planes de acción para la gestión de riesgos y cierre de los mismos. Informar sobre el avance de la gestión de riesgos a los responsables de Unidad y Director de área.

	Apellidos y Nombres	Firma
Elaborado por:	Eco. Jhon O. Usiña P. Director de Planificación Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda	

BIBLIOGRAFIA

JABEZSTRATEGIA, S.A., e-Strategia Consulting Andes, Gobierno por Resultados- Guía Metodológica, 2013.

e-Strategia Consulting Group S.A., SUITE-EPR/SUITE-GPR Gobierno por Resultados- Guía de uso de la herramienta operativa, 2017.

Mondelo Ernesto, Siles Rodolfo, Guía Metodológica Project Management for Results (PMR), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES), 5° edición, 2019.

SGP, Secretaria General de Planificación, Metodología de Seguimiento y Evaluación 2017.