

**APLICACIÓN DE UNA METODOLOGIA DE ACUERDO A LOS
LINEAMIENTOS GUBERNAMENTALES PARA IDENTIFICAR,
ANALIZAR, VALORAR Y ADMINISTRAR LOS RIESGOS EN LA
ENTIDAD EMCASERVICIOS.**



ANDRÉS FELIPE MUÑOZ MUÑOZ

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2020**

**APLICACIÓN DE UNA METODOLOGIA DE ACUERDO A LOS
LINEAMIENTOS GUBERNAMENTALES PARA IDENTIFICAR,
ANALIZAR, VALORAR Y ADMINISTRAR LOS RIESGOS EN LA
ENTIDAD EMCASERVICIOS.**



ANDRES FELIPE MUÑOZ MUÑOZ

Propuesta pasantía para optar el título de Administrador de Empresas

Director: NORMAN CALDON

**Supervisor empresa:
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca para optar al título de Administrador de Empresas.

Especialista, Edi Alberto Vanegas Gomez

JURADO

Magister, Gabriel De La Torre Solarte

JURADO

Magister, Norman Oswaldo Caldon Quira

DIRECTOR DE GRADO

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, por darme la sabiduría para forjar mis conocimientos en este proyecto. A mis padres, por estar conmigo durante toda mi vida, por ser un gran apoyo incondicional, permitiendo que cada día crezca a nivel personal y profesional. A mis hermanas y, a todas las personas que me han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos durante este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPITULO I: PROBLEMA	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Justificación	15
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General:	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
2.CAPITULO II: MARCO TEORICO	20
3.CAPITULO III:MARCO REFERENCIAL	23
4.CAPITULO IV: MAARCO NORMATIVO	29 <i>Error! Bookmark not defined.</i>
5.CAPITULO V: CONCEPTOS BÁSICOS	30
5.1 ¿Qué es el riesgo?	30
5.2 Clases de riesgos.....	31
5.3 ¿Qué significa gestionar el riesgo?	33
6. CAPITULO VI: GUIA PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO Departamento administrativo de la función pública de Colombia.....	35
6.1 Procesos para la administración del riesgo	39
6.2 ¿Qué es el contexto estratégico?.....	42
6.3 ¿Cómo se identifica el riesgo?.....	42
6.4 ¿Cómo se analiza el riesgo?.....	42
6.5 ¿Cómo se valora el riesgo?	
.....	437. CAPITULO VII:
METODOLOGIA	438. CAPITULO VIII:
EMCASERVICIOS	46 8.1
Emcaservicios.....	46 8.2

Estructura organizacional	46
8.3 Mapa de procesos.....	479.
<i>CAPITULO IX: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</i>	48
9.1 Contexto de planeación.....	57
9.2 Activos	
TIC.....	579.3
Identificación del riesgo	619.4
Hoja de controles	619.5
Mapa de riesgos	619.6
Recomendaciones	6210.
<i>CAPITULO X: IDENTIFICACION DE RIESGOS EN GENERAL:</i>	
<i>EMCASERVICIOS SA ESP.....</i>	63
<i>12. CAPITULO XII: CONCLUSIONES.....</i>	64
<i>13.BIOGRAFÍA.....</i>	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. INSUMOS Y PRODUCTOS DEL COMPONENTE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....	21
Figura 2. PROCESOS PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA.....	34
Figura 3. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGOS.....	35
Figura 4. EJEMPLO DE ANÁLISIS DE PROCESOS DE ÁREA.....	37
Figura 5. EJEMPLO DE APLICACIÓN DE METODOLOGÍA.....	38
Figura 6. TPOS DE RIESGOS.....-	40
Figura 7. VALORACION DEL RIESGO.....	41
Figura 8. ESTRUCTURA ORGANIACIONAL.....	45
Figura 9. MAPA DE PROCESOS.....	46
Figura 10. MAPA DE RIESGO INHERENTE EJE DE CALIDAD.....	61
Figura 11. MAPA DE RIESGO RESIDUAL EJE DE CALIDAD.....	61

GLOSARIO

Administración de riesgos: una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas: i El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, análisis y determinación del Nivel, y ii El manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al Plan de manejo que contiene las Técnicas de Administración del Riesgo propuestas por el grupo de trabajo, evaluadas y aceptadas por la alta dirección.

Activo: en el contexto de seguridad digital son elementos tales como aplicaciones de la organización, servicios web, redes, hardware, información física o digital, recurso humano, entre otros, que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.

Amenaza: situación potencial de un incidente no deseado, el cual puede ocasionar daño a un sistema o a una organización.

Calidad: propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla aún más con respecto a las demás de su misma especie.

Confidencialidad: propiedad de la información que la hace no disponible, es decir, divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados.

Disponibilidad: propiedad de ser accesible y utilizable a demanda por una entidad.

Documentación: ciencia del procesamiento de la información que proporciona un compendio de datos con un fin determinado de ámbito multidisciplinar o interdisciplinar.

Causa: todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.

Conformidad: cumplimiento de un requisito.

Consecuencia: los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

Control: medida que modifica el riesgo (procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones).

Gestión del riesgo: proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

Impacto: se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Integridad: propiedad de exactitud y completitud.

Mapa de riesgos: documento con la información resultante de la gestión del riesgo.

Norma: conjunto de reglas que determinan el uso correcto en la elaboración de determinada actividad.

Procesos: secuencia de pasos lógicos que se realizan con el fin de obtener un resultado específico.

Probabilidad: se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Esta puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad.

Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal.

Riesgo de corrupción: posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Riesgo de gestión: posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

Riesgo de seguridad digital: combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, así como afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas.

Tolerancia al riesgo: son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes. Para el riesgo de corrupción la tolerancia es inaceptable.

Fuente: ICONTEC INTERNACIONAL. (2016). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC/ISO-IEC 27000. Bogotá D.C. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). CONPES 3854 de 2016

RESUMEN

De acuerdo con la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas de octubre 2018, el Consejo Asesor del Gobierno nacional en materia de control interno consideró necesario unificar la metodología existente para la administración del riesgo de gestión y corrupción, con el fin de hacer más sencilla la utilización de esta herramienta gerencial para las entidades públicas y así evitar duplicidades o reprocesos. Igualmente, en respuesta a las conclusiones emitidas por la Contraloría General de la República que, producto de su labor como ente de control fiscal durante las últimas vigencias, encontró una marcada debilidad en el ejercicio del control interno efectuado por las entidades públicas, tanto del orden nacional como territorial. Es decir, se hizo evidente la importancia de fortalecer la metodología para diseñar y aplicar controles que permitan asegurar el logro de los objetivos. Por esta razón, durante el desarrollo de este trabajo se encontrarán múltiples procesos y casos en el cual se implementa la metodología para la obtención de análisis de resultados de acuerdo con lo establecido en el decreto 1499 DE 2017, que requiere el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado”. Ley 1753, 2015.

ABSTRACT

In accordance with the guide for risk management and the design of controls in public entities of October 2018, the National Government Advisory Council on internal control considered it necessary to unify the existing methodology for managing risk management and corruption, with in order to make it easier to use this management tool for public entities and thus avoid duplication or reprocessing. Likewise, in response to the conclusions issued by the Office of the Comptroller General of the Republic that, as a result of its work as an entity of fiscal control during the last validities, it found a marked weakness in the exercise of internal control carried out by public entities, both of the order National as territorial. That is, it became clear the importance of strengthening the methodology to design and apply controls that ensure the achievement of the objectives. For this reason, during the development of this work, multiple processes and cases will be found in which the methodology for obtaining results analysis is implemented in accordance with the provisions of Decree 1499 OF 2017, which requires the strengthening of the mechanisms, methods and procedures of management and control within the organisms and entities of the State". Law 1753,2015.

INTRODUCCIÓN

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada “Administración de Riesgos” o “Gerencia de Riesgos” que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

Para el Estado Colombiano, el Decreto 1537 de 2001 establece en el artículo 4º que todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de Administración de Riesgos tendiente a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. En este sentido, las entidades de la Administración Pública no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar cómo manejarlos y controlarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no sólo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice.

A través del Decreto 1599 del 20 de mayo del 2005, se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para todas las entidades del Estado de que habla el artículo 5º de la Ley 87 de 1993, este Modelo presenta tres Subsistemas de Control: el Estratégico, el de Gestión y el de Evaluación. La Administración del Riesgos ha sido contemplada como uno de los componentes del Subsistema de Control Estratégico y ha sido definida en el Anexo Técnico “Como el conjunto de Elementos de Control que, al interrelacionarse, permiten a la entidad pública

evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.¹Ésta mirada sistémica contribuye a que la entidad no solo garantice la gestión institucional y el logro de los objetivos, sino que fortalece el ejercicio del Control Interno en las entidades de la Administración Pública.

¹ Departamento administrativo de la función pública. Riesgos de corrupción en la Administración Pública, Tercer Mundo, 2000.

1. CAPITULO I: PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La administración del riesgo para las entidades públicas en todos sus órdenes cobra hoy mayor importancia a causa del dinamismo y los constantes cambios que el mundo globalizado les exige. Estos cambios hacen que dichas entidades deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos institucionales. Se ha evidenciado una debilidad en el ejercicio del control del riesgo efectuado por las entidades públicas, tanto del orden nacional como territorial. De acuerdo a lo anterior, se resalta la importancia de fortalecer la metodología para diseñar y aplicar controles que permitan asegurar el logro de los objetivos institucionales con base a la administración de los riesgos, basados en procesos desarrollados en la empresa EMCASERVICIOS, de la ciudad de Popayán, Cauca- Colombia, año 2019.

1.2. Justificación

EMCASERVICIOS, siendo una empresa Caucana dedicada a la prestación de servicios Públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo y actividades complementarias, en cumplimiento al presente requisito legal requiere realizar la actualización de la metodología de gestión de riesgos realizada por la entidad como parte de la implementación de los lineamientos establecidos en Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y guías publicadas por Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), para realizar la gestión de riesgos, dado que actualmente dicha gestión se encuentra sobre la influencia de factores como; una alta dinámica política y continuos cambios en la administración pública, que hace que las entidades se enfrenten a factores externos e internos, que dificulten el logro de los objetivos institucionales.

El Estado Colombiano ha establecido mediante el decreto 1499 DE 2017 “que se requiere el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado”. Ley 1753,2015. Además, en el Artículo 2.2.23.2. Establece que: “La actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI”.² Bajo el cual las entidades públicas habían realizado la gestión de riesgos, “se efectuará a través del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual será de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades y organismos a que hace referencia el artículo 5 de la Ley 87 de 1993” que por consiguiente le corresponde a esta empresa y es viable poder implementar la guía con base a procesos reales que demuestren el análisis de resultados del desarrollo actual de la función pública y sus riesgos.

Es importante conocer que, EMCASERVICIOS como Entidad Publica se enfrenta en este momento a factores internos entre los cuales se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros. Y factores externos entre los cuales se destacan: la normatividad, jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos.

²Duque, Iván. Presidente de la república. Actualización del Modelo Estándar de Control interno, 2017.

Para tener mayor control sobre los riesgos, los responsables de los procesos deben gestionar y administrar los riesgos institucionales mediante la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y establecimiento e implementación de un plan para la administración y manejo de estos. Por tal motivo para el desarrollo

de las actividades de identificación de riesgos, se debe tratar ampliamente el tema sobre los tipos de riesgo, para identificarlos y luego establecer la manera como estos deben ser evaluados y calificados, teniendo en cuenta su importancia e impacto en EMCASERVICIOS, el estudio de las causas de las posibles amenazas. De acuerdo con la calificación e impacto que se asigne a cada riesgo, se dan las pautas para establecer los objetivos y estrategias en torno a la gestión de riesgos.

Por lo tanto, la consigna es que la administración del riesgo sea incorporada en el interior de las entidades como una política de gestión por parte de la alta dirección y cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos; tarea que se facilitará con la implementación de la metodología aquí presentada, la cual permite establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente están expuestas y poder de esta manera fortalecer el Sistema de Control Interno permitiendo el cumplimiento de los objetivos misionales y los fines esenciales del Estado. [1]

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Adelantar análisis y valoración de riesgos en la entidad EMCASERVICIOS de la ciudad de Popayán, a través de la aplicación de una metodología diseñada a partir de los lineamientos gubernamentales para la administración de los riesgos de entidades públicas en Colombia.

1.3.2. Objetivos específicos

Reconocer los parámetros del contexto interno y externo de la entidad de EMCASERVICIOS y de los procesos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo.

Identificar los riesgos presentados en cada área de la empresa de EMCASERVICIOS para la descripción de cada uno de ellos.

Analizar los controles y métodos de seguimiento que se deben implementar para evitar la materialización de los riesgos y favorecer el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de EMCASERVICIOS.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La Administración Pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de la Administración del Riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia. Para el caso de las organizaciones públicas, dada la diversidad y particularidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestal, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo del riesgo. Igualmente, es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y factores de carácter interno.

Entre los factores externos se destacan: la normatividad, a vía de ejemplo se pueden mencionar cambios constitucionales como el de 1991 que propuso un

Estado Social de Derecho, jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos. También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que afectan la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual, sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el riesgo en que incurre la entidad al no poder cumplir con su objeto social. Entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

El Componente de la Administración del Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno, habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Para ello se integran cinco Elementos de Control: el Contexto Estratégico que permite establecer los factores internos y externos que generan posibles situaciones de riesgo; la Identificación de Riesgos que define las causas (factores internos o externos) y efectos de las situaciones de riesgo; el Análisis de Riesgos que aporta probabilidad de ocurrencia; la Valoración de Riesgos para medir la exposición de la entidad a los impactos del riesgo. Todos estos elementos conducen a la definición de criterios base a la formulación del estándar de control que se consolida en la Políticas de Administración de los mismos.³ Para la implementación de este componente se toman como base los Planes y programas, el Modelo de Operación y sus diferentes niveles de despliegue, a fin de establecer los posibles riesgos de los procesos y las actividades.

³González Salas Édgar. El Laberinto Institucional Colombiano. 1974-1994 Fescol. Universidad Nacional. 1998.

Este componente toma como base la identificación de los factores internos o externos y de operación que puedan afectar el desarrollo de la función administrativa de la entidad; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión. [2]

Finalmente, este resultado permitirá definir las directrices para la Administración del Riesgo. Al terminar la implementación del Componente de Administración de Riesgo se espera obtener los siguientes productos:

FIGURA 1. Insumos y productos del Componente la Administración del Riesgo



Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Riesgos de corrupción en la Administración Pública, Tercer Mundo, 2000

- a) Análisis de los factores externos e internos que implican exposición al riesgo.
- b) Reconocimiento de situaciones de riesgo o los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- c) Medidas de respuesta ante los riesgos identificados

d) Políticas de Administración de Riesgos identificados.

Para adelantar este proceso se considera importante señalar los roles de los diferentes actores de acuerdo con el Manual de Implementación del MECI 1000:2005.

3. CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

Durante la existencia de la raza humana, sus actividades siempre han estado irremediablemente unidas a la posibilidad de que éstas salgan mal. Es decir, el riesgo es inherente a la actividad humana.

El interés por la calidad y la productividad tiene un momento importante cuando en 1956 una misión de Asistencia Técnica asesora al país a fin de desarrollar indicadores de productividad y optimizar la industria nacional. En 1960 se crea el Centro Nacional de Productividad y la Asociación Nacional de Productividad y se organiza en el Ministerio de Fomento una División de Normas y Calidades, asesorada por una junta central de normas. Fundado en 1963, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC, actúa como asesor del gobierno en materias de normalización técnica. Incolda, la Universidad de Los Andes, La Asociación Colombiana de Control de Calidad fundada en 1975, el Premio Nacional de la Calidad, el Movimiento de los Círculos de Calidad iniciado hacia 1980 en Croydon, Banco de Occidente, Carvajal y Enka, las asociaciones de Círculos de Calidad (especialmente Antioquia, Bogotá, Cundinamarca y Valle), y la Fundación Nueva Colombia Industrial han liderado el Desarrollo de la calidad y la Productividad en el país. [3]

Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió paulatinamente en un arma secreta de la industria, fue así como los estudios industriales sobre cómo elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente

en el mundo. El objetivo fundamental de esta creación era el establecer con absoluta claridad que a través de un sistema novedoso era posible garantizar los estándares de calidad de manera tal que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas. ⁴

ARMAND V. FEIGENBAUM en 1949 se edita por primera vez en Estados Unidos un libro intitulado "Total Quality Control", en donde introduce por primera vez conceptos en la calidad que son considerados como el fundamento de la calidad total que actualmente conocemos. Feigenbaum es uno de los pioneros del movimiento hacia la calidad y productividad. Fue conocido por lo japoneses casi al mismo tiempo que Deming y Juran ya que como jefe de calidad de General Electric, tuvo muchos contactos con compañías japonesas tales como, Hitachi y Toshiba. Fue el primero en afirmar que la calidad debe considerarse en todas las diferentes etapas del proceso y no sólo en la función de manufactura. Sostiene que la contribución de la función de manufactura considerada de manera aislada, no es suficiente para obtener productos de alta calidad, expresó lo siguiente: "El principio fundamental del concepto de calidad total, así como su diferencia con otros conceptos, es que, para que sea de una efectividad genuina, el control debe iniciar por la identificación de los requerimientos de la calidad del cliente y termine solamente cuando el producto que llega a sus manos produzca un cliente satisfecho. El control de calidad total guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información, para alcanzar este objetivo. El primer principio que debe tomarse en cuenta es que la calidad es responsabilidad de todos". ⁵

Las Administraciones Públicas de la Región han empezado a adoptar modelos de gestión de la calidad, en el marco de la Nueva Gestión Pública, NGP, para ello se han apoyado en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública que fue adoptada por los mandatarios en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de

⁴Cruz Ramírez, José, "Historia de la calidad" en EXCELLENTIA, pp. 8-14

⁵ FEIGENBAUM, A., (1949) *Total Quality Control* Estados Unidos, Mcgraw-Hill (Tx); Edición: 3 (1 de febrero de 1991).

Estado y de Gobierno, realizada en San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008, con el objeto de promover la mejora de las administraciones públicas en los países representados En la Carta se promueve "el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública"

En la implementación de modelos de excelencia en la gestión, si se compara con el resto de América Latina, Centro América ha tenido un desarrollo incipiente y heterogéneo; no obstante, se destaca un impulso a partir del 2010, en busca de que todos los países de la Región tengan instaurados y en ejecución Premios Nacionales a la Calidad en el Sector Público. A nivel latinoamericano, Colombia fue el primer país en Latinoamérica en instaurar un Premio a la Calidad (1975), experiencia seguida por otros países hasta la década de los años noventa. En la Región centroamericana y el Caribe, no fue sino hasta el 2005 en que República Dominicana, empezó la implementación de iniciativas relacionadas con la entrega de Premios de esta categoría. García, A. (2011) Los premios a la calidad en la administración pública. [4]

Desde hace ya bastante tiempo, el interés para encontrar la forma de evitar o minimizar los riesgos en las actividades humanas ha tomado gran fuerza, esto se debe a que entre más riesgosa es una actividad, más es el beneficio que se puede obtener, la ciencia que se encarga de estudiar este fenómeno se denomina análisis o gestión de riesgos. Hernández, 1996 afirma "El primer caso que se

reporta, donde se involucra el tema de gestión de riesgos es en Japón hacia el año 1600. Surgen negociaciones que hoy se denominan mercados de futuros, donde los señores feudales negociaban sus cosechas con antelación para garantizar sus rentas y controlar sus gastos”.

Díaz 1996 afirma “De ahí que hacia 1730 las prácticas de mercados de futuros se organizan en una asociación (Japón), con características de los mercados de futuros de hoy, donde el manejo del riesgo empieza a darse de manera más formal”.

Fragoso, 2002 afirma “Cuando surgen los emporios comerciales y navegantes de Italia a fines del siglo XVI, se da inicio también a los primeros pasos de gestión de riesgos, son los mercaderes o comerciantes quienes crean el concepto moderno del riesgo y su importancia financiera basada en el seguro”.Del Toro & Col, 2005 afirman “Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos”.

Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2008 aseguran que ha podido evidenciar en varios aspectos. “Es así, que existen herramientas administrativas ya probadas que sirven de apoyo para la gestión y administración de los riesgos, como el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), donde el ciclo va desde la planeación de la gestión hasta la retroalimentación de las tareas ejecutadas”.(p.5) En el hacer, se comienza el proceso de definición y documentación de una política y objetivos estratégicos que manifiesten los lineamientos de la organización, definiendo sus responsabilidades, funciones y autoridad. Esta política de gestión de riesgos debe ir acorde con el objeto de la compañía, naturaleza, objetivos y metas organizacionales y debe ser revisada por parte de la dirección en su divulgación, mantenimiento a lo largo de todos los niveles de la organización. La incertidumbre y el riesgo son condiciones naturales de la humanidad y por tanto la búsqueda de

bienestar del hombre busca superar y evitar en lo posible cualquier situación riesgosa e incierta. Así, se puede decir que la gestión o administración del riesgo surge, desde todo punto de vista, es decir, hoy por hoy se procura analizar riesgos de la naturaleza, hasta los riesgos en los negocios, transacciones y, de hecho, todo tipo de actividad que implique el manejo de recursos o involucrar la vida misma.

El concepto de Administración del Riesgo se introduce en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestos a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia.

Desde la perspectiva del Control Interno, el modelo COSO (Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's), adaptado para Colombia por el Icontec mediante la Norma Técnica NTC5254, actualizada y reemplazada en 2011 por la Norma Técnica NTC-ISO31000, interpreta que la eficiencia del control está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los mismos, propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y, por lo tanto, que los objetivos de la entidad van a ser alcanzados, y establece que la administración del riesgo es: *“Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación”* [5]

El 80% de las compañías que se han presentado a los premios Iberoamericanos a la calidad han obtenido el galardón. Cerca de 1.000 empresas en Colombia implementan modelos de gestión de calidad integrales. El modelo de gestión de calidad integral y sistémica, que ha sido implementado por algunas compañías

colombianas, ha servido para aumentar la posición del país a nivel internacional. Un indicador que demuestra que Colombia va por buen camino es que el 80% de las compañías que han representado al país en los Premios Iberoamericanos a la calidad desde el año 2000, se han llevado este galardón. “Colombia, sin duda alguna está con Brasil y México son los países más avanzados en Iberoamérica en el tema de gestión de calidad. México y Colombia son los que mejor posicionados están con respecto a calidad”, dijo el presidente de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundible), Juan Londoño. Hay 8 organizaciones colombianas que han ganado el premio desde el año 2000. Indumil, Intercor - Cerrejón, Comolsa del Grupo Carvajal, la fábrica de café liofilizado en Chinchiná de la Federación Nacional de Cafeteros, Sofasa, Petrobrás Colombia, Fiduciaria Bancolombia y la Cámara de Comercio de Bogotá. [6]

La Administración Pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo anterior, para el caso de las organizaciones públicas, dada la diversidad y particularidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestal, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo del riesgo.

Igualmente, es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y factores de carácter interno. *(Guía de Administración del Riesgo Departamento Administrativo*

de la Función Pública). Es importante conocer que las entidades públicas que menciona a través del artículo 4o del Decreto 1537 de 2001 que “*todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de administración del riesgo tendiente a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar*”. Por lo cual el estado colombiano en el Decreto 1499 DE 2017 establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. “El cual brinda un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”. Y, con ocasión de la entrada en vigencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), El Departamento Administrativo de la Función Pública, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones presento la “Guía para la Administración del Riesgo de Gestión”, “como una herramienta para implementar una administración del riesgo que permita, el mejoramiento de la entidad y garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad”. [7]

4. CAPÍTULO IV: MARCO NORMATIVO

Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, artículo 2 literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones.

Ley 489 de 1998. Estatuto Básico de Organización y funcionamiento de la administración pública.

Decreto 2145 de 1999, por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000.

Decreto 1537 de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado que en el parágrafo del Artículo 4º señala los objetivos del sistema de control interno.

Decreto 188 de 2004, por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública y se dictan otras disposiciones. Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005.

5. CAPÍTULO V: CONCEPTOS BÁSICOS

5.1 ¿Qué es el riesgo?

El concepto de Administración del Riesgo se introduce en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia.

Desde la perspectiva del Control Interno, el modelo COSO (Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's), adaptado para Colombia por el Icontec mediante la Norma Técnica NTC5254, actualizada y reemplazada en 2011 por la Norma Técnica NTC-ISO31000, interpreta que la eficiencia del control está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los mismos, propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y, por lo tanto, que los objetivos de la entidad van a ser alcanzados, y establece que la administración del riesgo es: “Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación”⁶

La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza; en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia. Pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que este genera. [8]

5.2 ¿Clases de riesgos?

El riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida, negocio o cualquier asunto que deje de incluirlos como una posibilidad. Las entidades, durante el proceso de identificación del riesgo, pueden hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado; así mismo este análisis servirá de base para el impacto o consecuencias durante el proceso de análisis del riesgo contemplado dentro de la metodología.

⁶ INTOSAI: *Guía para las normas de control interno del sector público.*

Se debe tener en cuenta que los riesgos no sólo son de carácter económico o están únicamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales; estos hacen parte de cualquier gestión que se realice. Entre las clases de riesgos que pueden presentarse están:⁷

Riesgo Estratégico: se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgos Operativos: comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

Riesgos Financieros: se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

Riesgos de Cumplimiento: se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

5.3 ¿Qué significa gestionar el riesgo?

En términos generales la gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de estos principios y metodología a riesgos particulares.

La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma. Las etapas sugeridas para una adecuada administración del Riesgo son las siguientes: ⁸

Compromiso de las alta y media dirección: como encargadas de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y de definir las políticas para la gestión de los riesgos identificados y valorados entre las que se encuentran la definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios. Así mismo, debe designar a un directivo de primer nivel (debe ser el mismo que tiene a cargo el desarrollo o sostenimiento del MECI y el Sistema de Gestión de la Calidad) que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del Componente.

Conformación de un Equipo MECI o de un grupo interdisciplinario: es importante conformar un equipo que se encargue de liderar el proceso dentro de la entidad y cuente con un canal directo de comunicación con los designados de la

⁸ Guía para la administración del riesgo. Departamento administración de la función pública. 2011. Pág. 13

Dirección y de las diferentes dependencias. Dicho equipo lo deben integrar personas de diferentes dependencias que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos para que se facilite la aplicación de la metodología y la construcción de los mapas de riesgos por proceso e institucionales.

Capacitación en la metodología: definido el Equipo MECI o el grupo interdisciplinario, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología sobre administración del Riesgo y su relación con los demás Subsistemas y Elementos del Modelo Estándar de Control Interno- MECI, de modo que se conviertan en multiplicadores de esta información al interior de cada uno los procesos donde sea que participen. Ellos se convertirán en capacitadores de otros servidores o bien podrán acompañar el levantamiento de los mapas al interior de sus procesos.

6. GUIA PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

Departamento administrativo de la función pública de Colombia.

6.1 Procesos para la administración pública

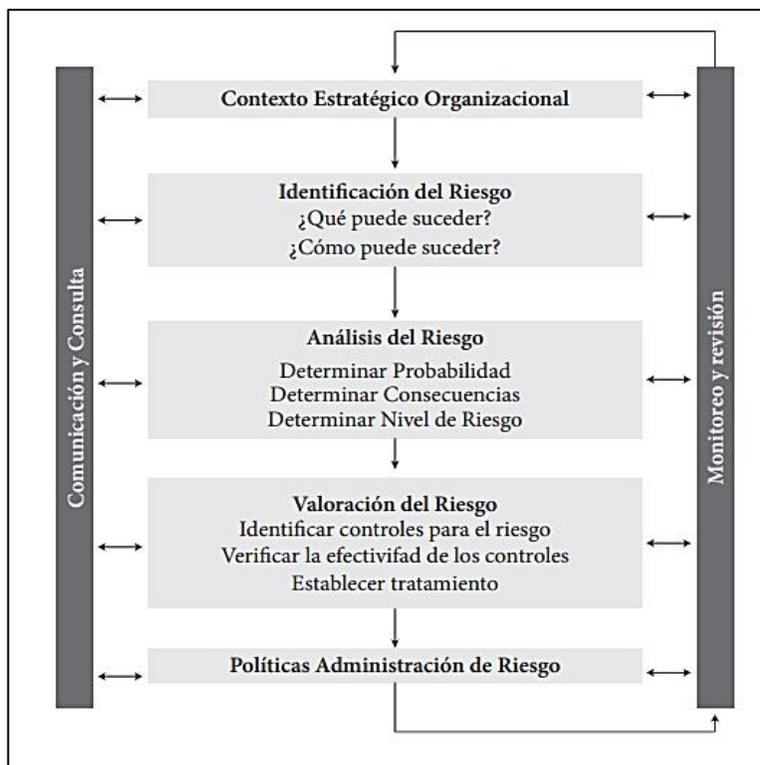


FIGURA 2. Procesos para la administración pública

Fuente. GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Departamento administración de la función pública.

2011. Pág. 19

6.2 ¿Qué es el contexto estratégico?

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

Las situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sean internacionales, nacionales o regionales según sea el caso de análisis.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad.

FIGURA 3. Factores internos y externos de riesgos

Fuente. GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Departamento administración de la función pública. 2011. Pág. 20

EJEMPLO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO	
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia	Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	Personal: capacidad del personal, salud, seguridad
Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación	Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo	Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento
Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente	

Se recomienda establecer los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades de la entidad⁹ o de aquellos procesos donde se aplicará la metodología para poder iniciar el análisis de contexto estratégico.

Para determinar el contexto estratégico de la institución es posible utilizar herramientas y técnicas como las que se relacionan a continuación: ¹⁰

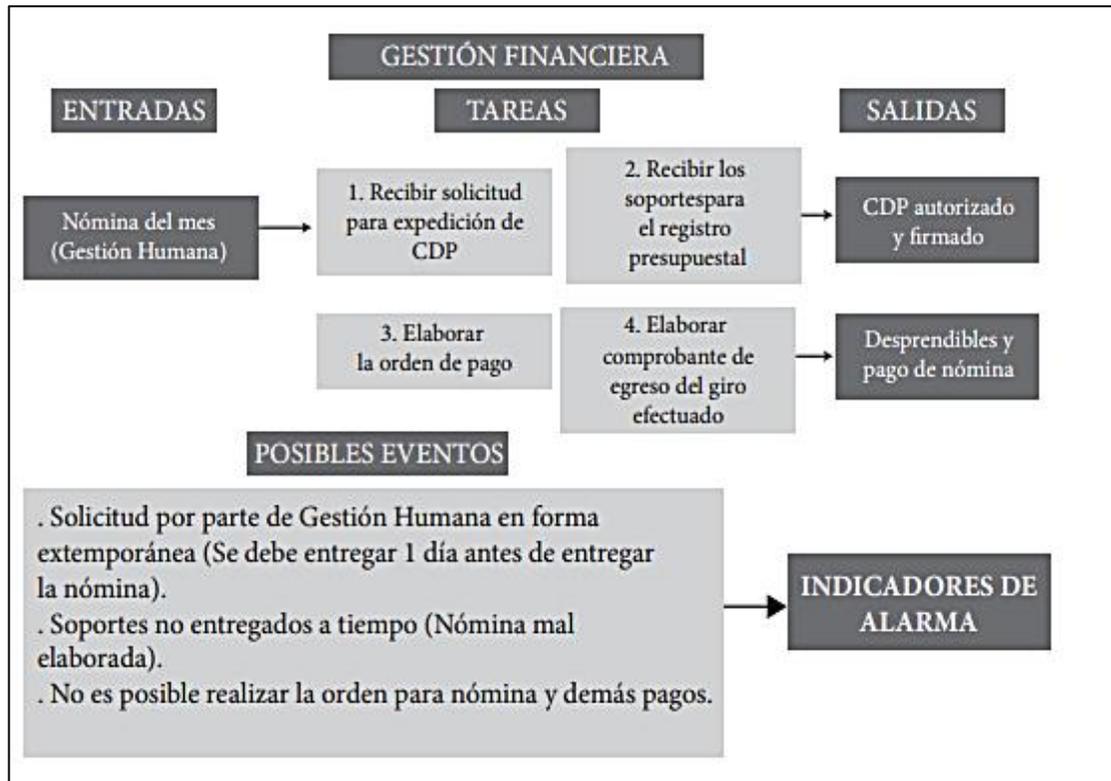
1. Inventario de eventos

Son listas de eventos posibles utilizadas con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada. Son útiles para asegurar una visión coherente con otras actividades similares dentro de la entidad.

2. Análisis de flujo de procesos

Representación esquemática de interrelaciones de ENTRADAS, TAREAS, SALIDAS Y RESPONSABILIDADES. Una vez realizado el esquema los eventos son analizados frente a los objetivos del proceso. Esta técnica puede utilizarse para tener una visión a cierto nivel de detalle del proceso analizado.

FIGURA 4. Ejemplo de análisis de procesos de área.



Fuente. GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Departamento administración de la función pública. 2011. Pág. 20

Igualmente, pueden utilizarse diferentes fuentes de información tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, informes de años anteriores. El contexto estratégico es la base para la identificación del riesgo, dado que de su análisis suministrará la información sobre las CAUSAS del riesgo.

Ejemplo aplicado a la metodología: ¹¹

FIGURA 5. Ejemplo de aplicación de la metodología

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO			
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.			
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES EXTERNOS	CAUSAS
Nueva tecnología disponible	No se realizan las actualizaciones de hardware y software.	Tecnología	Número de equipos insuficiente y algunos obsoletos.
Normatividad	Cambios normativos.	Talento humano	- Desconocimiento de la normatividad aplicada - Resistencia al cambio. - Desmotivación.
Relación con otras entidades.	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas.	Sistemas de información	-Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. -Información desactualizada
Necesidades de la comunidad.	Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios, desbordando la capacidad instalada.	Procedimientos	Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso.

Fuente. GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Departamento administración de la función pública. 2011. Pág. 23

6.2 ¿Cómo se identifica el riesgo?

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos.

Una manera para que todos los servidores de la entidad conozcan y visualicen los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual

permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas con base en los factores de riesgo internos y externos(contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos (consecuencias).

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la gerencia pública adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o causas que pueden afectar el curso institucional, dada la especialidad temática que manejan en cada sector o contexto socioeconómico. Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:

Proceso: nombre del proceso.

Objetivo del proceso: se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.

Riesgo: representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

Causas (factores internos o externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.

Descripción: se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Efectos: constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Algunas entidades durante el proceso de identificación del riesgo pueden hacer una clasificación de este, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto, considerado en el siguiente paso del proceso de análisis del riesgo.[9]

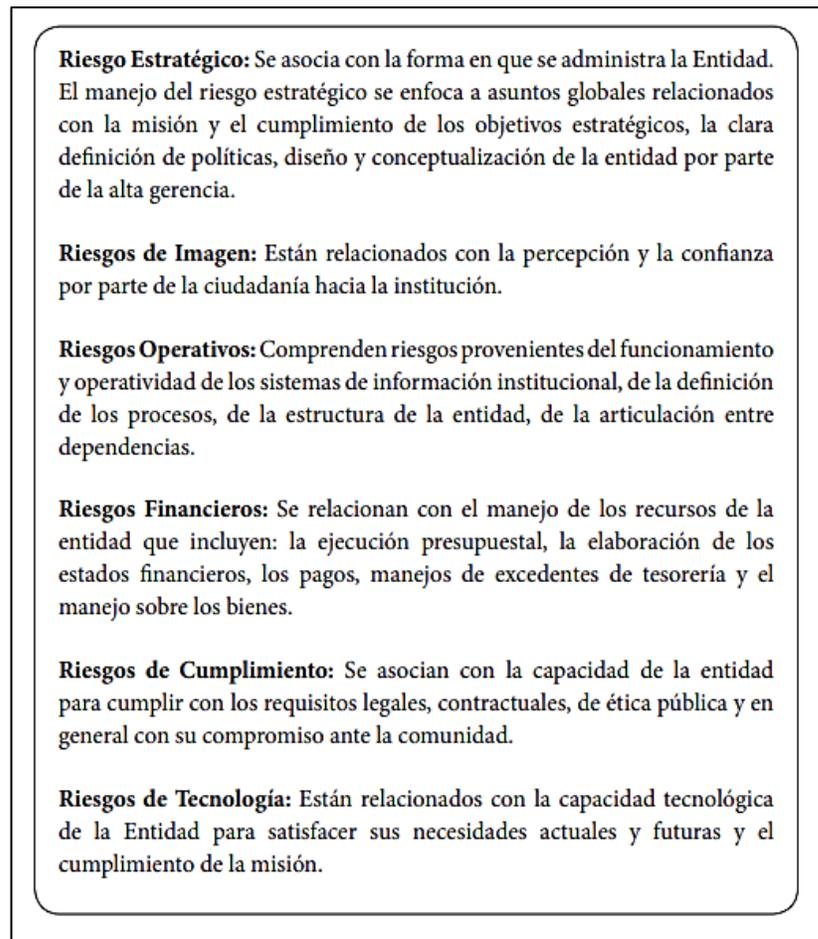


FIGURA 6. Tipos de riesgos

6.3 ¿Cómo se analiza el riesgo?

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos.

Pasos claves en el análisis de riesgos: Determinar probabilidad / Determinar consecuencias / Clasificación del riesgo / Estimar el nivel del riesgo.

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: Probabilidad e Impacto.

Por probabilidad se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

Por Impacto se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos: Calificación del riesgo y evaluación del riesgo.

Calificación del riesgo: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Bajo el criterio de Probabilidad: el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones. [10]

6.4 ¿Cómo se valora el riesgo?

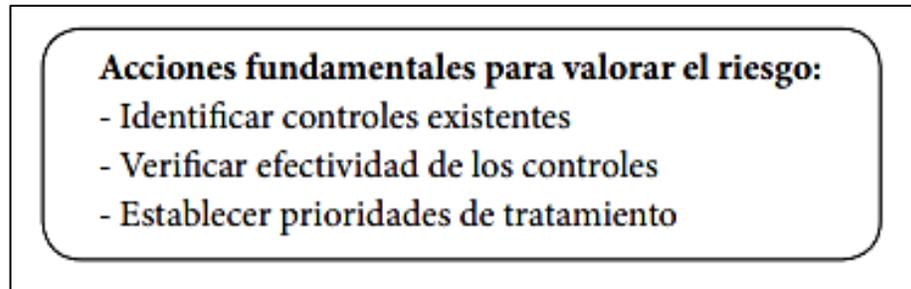


Figura 7. Valoración del riesgo

Fuente. GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Departamento administración de la función pública. 2011. Pág. 32

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

7. CAPITULO VII. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrollará de acuerdo a los lineamientos de la metodología para entidades públicas establecida por el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), que integra los sistemas de gestión de la calidad y de desarrollo administrativo y la “Guía para la administración del riesgo y el

diseño de controles en entidades públicas” la cual es una herramienta que permite a todas las entidades gestionar de manera efectiva los riesgos que afectan el logro de los objetivos estratégicos y de proceso, ya que esta ofrece herramientas para identificar, analizar, evaluar los riesgos y determinar roles y responsabilidades de cada uno de los servidores de la entidad respecto a los riesgos.

Inicialmente se realizará un acercamiento con el responsable de la administración y gestión de los riesgos institucionales de ENCASERVICIOS, con el fin obtener información del estado actual de la entidad respecto a la gestión de riesgos y así realizar la planificación de actividades y formulación de políticas de gestión de riesgos para la Entidad.

En segundo lugar, se considerarán los factores del contexto interno y externo que pueden favorecer o afectar el logro de los objetivos de los procesos y de la entidad. De acuerdo a la información anterior, se realiza la identificación de riesgos en la empresa mediante el análisis de sus causas y consecuencias con la colaboración del personal y sus diferentes perspectivas de impacto.

La participación del personal de la entidad en este proyecto es muy importante ya que desde su experiencia y conocimiento de las actividades se podrá realizar una valoración adecuada de los riesgos de acuerdo con la probabilidad e impacto, e identificar los controles necesarios para evitar su materialización.

Posteriormente, la adecuada administración de los riesgos permitirá reaccionar oportunamente ante situaciones adversas y favorecer el desarrollo y crecimiento

de la entidad teniendo en cuenta el adecuado enfoque preventivo, que da esta metodología para el manejo del riesgo.

Por último, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca los controles adecuados, se realice monitoreo a su cumplimiento o se desarrollen acciones de mitigación de los riesgos, con base al desarrollo de los siguientes elementos: ¹²

- Contexto estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Valoración de riesgos
- Políticas de administración de riesgos

Así mismo, al ser un componente del Subsistema de Control Estratégico, para una adecuada administración del riesgo se debe tener en cuenta: ¹³

La planeación estratégica: misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito.

El campo de aplicación: procesos, proyectos, unidades de negocio, sistemas de información.

El Componente Ambiente de Control y todos sus elementos: Acuerdos, compromisos y protocolos éticos, las políticas de desarrollo del Talento Humano y el estilo de Dirección.

¹²Guía para la administración del riesgo. Departamento administración de la función pública. 2011. Pág. 15

¹³Guía para la administración del riesgo. Departamento administración de la función pública. 2011. Pág. 17

La identificación de eventos internos y externos y de los resultados generados por el componente Direccionamiento Estratégico y sus elementos de control: Planes y Programas, Modelo de Operación y Estructura Organizacional.

El elemento “Controles” del Subsistema de Control de Gestión al momento de realizar la valoración de los riesgos: identificación, medición y priorización y la formulación de la política (para evitar, aceptar, reducir y transferir el riesgo).

8. CAPITULO VII: EMCASERVICIOS

8.1 Emcaservicios S.A E.S.P

Es una empresa caucana dedicada a la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo y actividades complementarias. Apoya con calidad en la gestión integral del sector de agua potable y saneamiento básico en las entidades fundamentales de la decisión político-administrativa del estado promoviendo la seguridad y salud en el trabajo, la participación comunitaria, el mejoramiento ambiental y social de la población caucana, con inversiones y demás mecanismos, para realizar las demás actividades del sector.

La empresa tiene como objetivo aumentar la cobertura, calidad y continuidad en acueducto y alcantarillado en el departamento del Cauca y fortalecer la gestión de proyectos en la empresa caucana de servicios públicos para ser reconocida a nivel departamental por su excelencia en la gestión integral del sector de agua potable, saneamiento básico y ejecución de actividades complementarias encaminada al mejoramiento de los indicadores de cobertura, calidad, calidad, continuidad, sostenibilidad de los prestadores, cumplimiento normativo ambiental, manejo de la gestión del riesgo en la prestación de los servicios publico domiciliarios, posicionándose a nivel departamental comprometida con el desarrollo de las actividades afines con la razón social.

8.2 Estructura organizacional

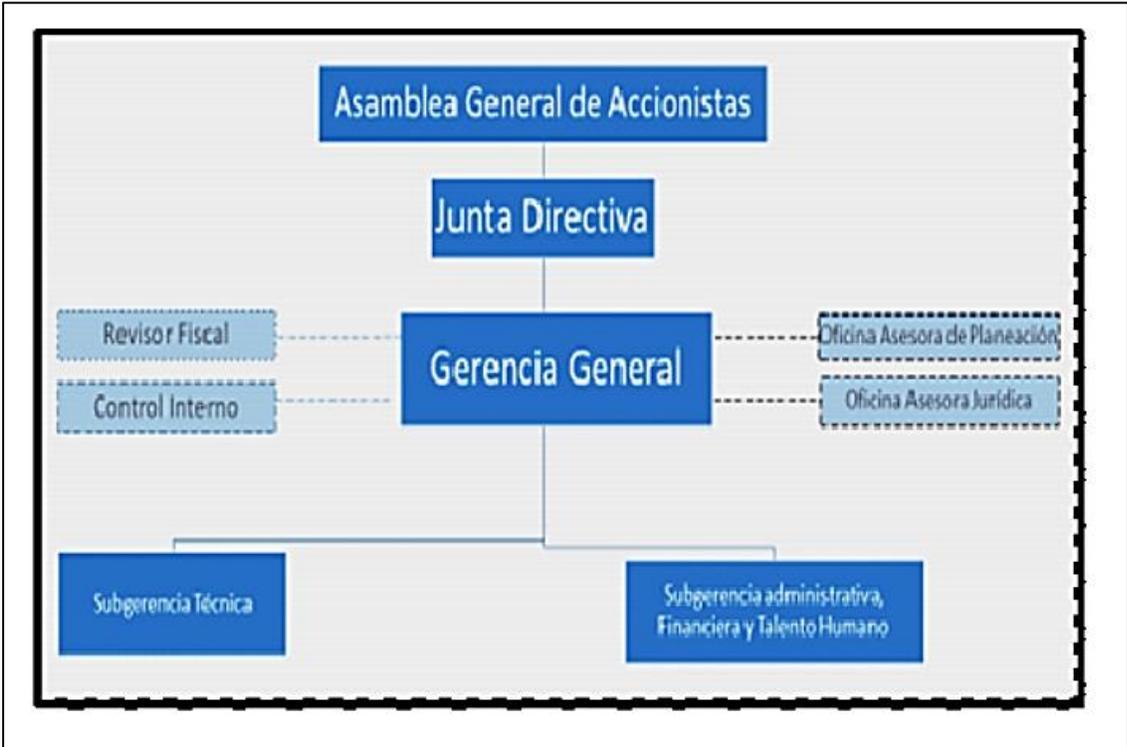


Figura 8. Estructura organizacional

Fuente Digital.Emcaservicios. Empresa caucana de servicios públicos. Consultado: 04/10/19

8.3 Mapa de procesos

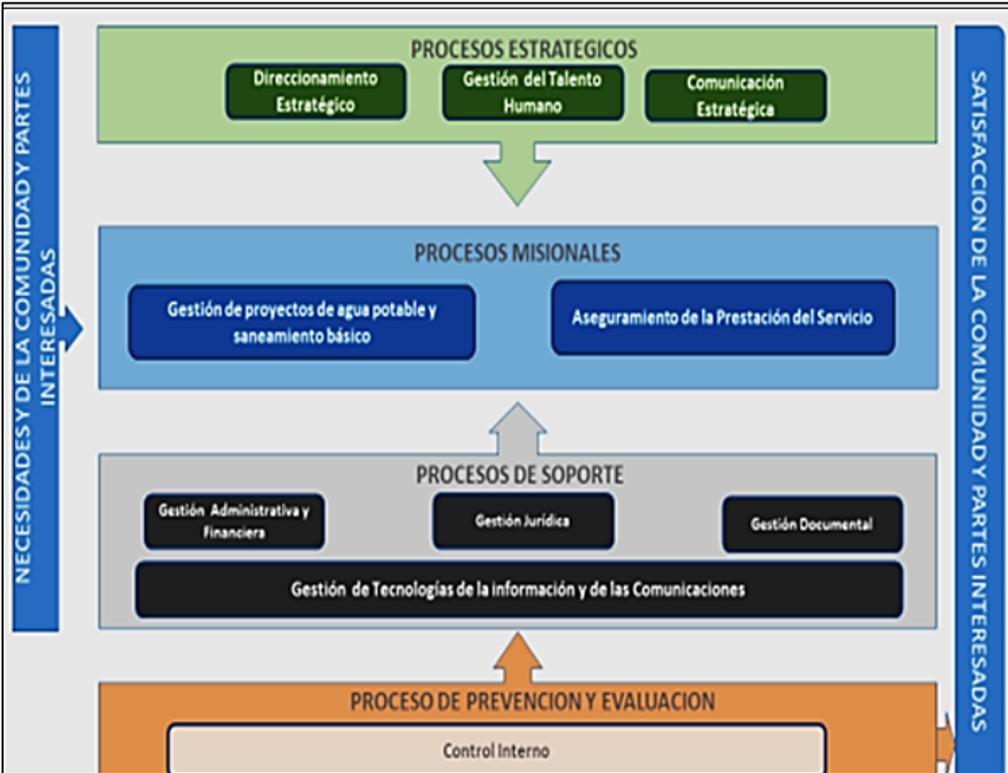


Figura 9. Estructura organizacional

9. CAPITULO IX: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico. Contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro de la visión estipulada.

De esta manera, se muestran los macro procesos que dan respuestas concretas a la necesidad de alinear correctamente las etapas de planeación y ejecución, a partir de la brecha existente entre la misión y la visión. En este orden de ideas, se consta que el modelo tradicional desarrollado por Chandler (1962) que consiste en una planeación estratégica como la “determinación de metas y objetivos esenciales en el largo plazo, junto a la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para cumplirlos” es insuficiente para perfeccionar todos los modelos propuestos al pecar por su punto de vista estático en entornos estables que da paso a la creación abismal de *gaps* o brechas entre la teoría y la práctica, en medio de una realidad incierta y compleja. [11] Por eso,

en ese orden de ideas, a continuación se muestra el direccionamiento estratégico tanto interno como externo para, coordinar la formulación de las herramientas de planeación que le permitan a Emcaservicios contar con los instrumentos adecuados para la planeación, seguimiento y control de los procesos institucionales, con el fin de orientar y facilitar, en virtud de la misión, visión y objetivos institucionales de la entidad en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Proceso: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO



Objetivo: Coordinar la formulación de las herramientas de planeación que le permitan a Emcaservicios contar con los instrumentos adecuados para la planeación, seguimiento y control de los procesos institucionales, con el fin de orientar y facilitar, en virtud de la misión, visión y objetivos institucionales de la entidad en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Alcance: El proceso de Direccionamiento Estratégico comprende las actividades relacionadas con la formulación del plan estratégico, y la definición de procesos que contribuyan al logro de las metas institucionales. Incluye la generación y diseño de instrumentos estratégicos de planeación e implementación de herramientas de seguimiento de segunda línea de defensa así como el análisis del comportamiento del sistema de gestión de Emcaservicios.

Líder Estratégico: Jefe de oficina asesora de planeación

Líder Operativo:

PROVEEDOR-SOCIOS DE NEGOCIO		ENTRADA INSUMO / PH VA	ACTIVIDADES CLAVES DEL PROCESO	SALIDA	CLIENTE-PROCESO	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO

Todos los procesos	Organismos facultados	Normatividad aplicable		Definir políticas de planeación institucional	Política institucionales		
Todos los procesos	Organismos Facultados	Normatividad aplicable	P	Revisión de las condiciones internas y externas del entorno. Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes, programas y proyectos los Sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta la entidad, entre otros.	Contexto estratégico	Todos los procesos	Comunidad instituciones territoriales, regionales y institucionales del sector

			Las cuestiones Externas: están relacionadas con el Entorno legal, tecnológico, competitivo, culturas, social, y económico ya sea nacional, regional o internacional, regional o local			
Todos los procesos	Organismos facultados	Normatividad aplicable	Determinar las partes interesadas que son pertinentes al sistema digestión integral de la entidad así como sus requisitos y hacer el respectivo seguimiento	Caracterización de grupos de valor	Todos los procesos	Comunidad instituciones territoriales, regionales y institucionales del sector
Todos los procesos	Organismos facultados	Normatividad aplicable	Identificar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos	Mapa de riesgos	Procesos de Evaluación y control	Comunidad, instituciones, territoriales, regionales y

Todos los procesos		Normatividad aplicable
Todos los procesos		

institucionales.			nacionales
Dirigir la formulación de la estrategia de ECMASERVICIOS	Estrategia Institucional	Todos los procesos	Comunidad, instituciones, territoriales, regionales y nacionales
Identificar Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas	Matriz DOFA	Todos los procesos	

Todos los procesos	Organismos facultados	Normatividad aplicable	<p>Determinar la conveniencia y adecuación de la estructura</p> <p>Organizacional</p> <p>Determinar la conveniencia del diseño, ajuste o reorganización de la estructura organizacional, teniendo en cuenta la estrategia de la entidad.</p>	Necesidades de reorganización o ajustes institucionales	Proceso de Gestión talento Humano	
Todos los procesos		Requisitos Normativos legales	Definir los procesos de la entidad (identificar y documentar los	Mapa de procesos	Todos los procesos	

	Usuarios y partes interesadas	Requisitos institucionales
Todos los procesos		Requisitos institucionales
Todos los procesos		Necesidades de inversión
Todos los	Organismos	Normatividad

procesos de la entidad)			
	Estructura documental del sistema integrado de gestión		
Organizar los recursos necesarios para la inversión	PGEI- PDD- PAEI- POG	Proceso administrativo financiera presupuesto	Entes territoriales vinculados, ministerios de vivienda ciudad y territorio, gobernación
Formular el plan	Plan	Todos los	Comunidad

procesos	y entidades facultadas	aplicada		anticorrupción y de la atención al ciudadano	anticorrupción	procesos	
Todos los procesos	Normatividad aplicable	Normatividad aplicable segunda línea de defensa	H	Evidenciar la ejecución de los procesos, de acuerdo con la planeación diseñada para cada una de ellos.	Registros de mediciones y seguimientos	Alta gerencia Todos los procesos	
Evaluación y control		Resultados de auditorias		Recepción de planes de mejoramiento	Salida planes de de mejoramiento copilados	Proceso de evaluación	
Todos los procesos		Desempeño de los procesos y conformidad del servicio		Consolidar y presentar insumos ante la alta gerencia, resultados de seguimiento- de acuerdo con la segunda línea de	informe	Alta gerencia	

			V	defensa			
Todos Los procesos		Cambios que podrían afectar el sistema de gestión.		Cambios en las cuestiones que afectan al sistema de gestión	Decisiones y acciones relacionadas con el sistema	Todos Los procesos	
Todos los procesos	Organismos facultados Usuarios y partes interesadas	Decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficiencia, eficacia, y efectividad del sistema integrado de gestión, mejora	A	Mejora del sistema integrado de gestión, realizar ajustes al sistema integrado de gestión, de acuerdo con las necesidades de los procesos, los cambios normativos, los requerimientos	Planes de mejoramiento	Evaluación y control	

		del servicio y necesidades de recursos.		institucionales y los requisitos de los ciudadanos, entre otros.			
--	--	---	--	--	--	--	--

Fuente. Elaboración propia

[9.1 Contexto de planeación](#)

Análisis tanto interno como externo de planeación en la empresa. (Hipervínculo Excel)

[9.2 Activos TIC del direccionamiento estratégico](#)

Los 25 activos de la empresa Emcaservicios SA ESP del departamento del Cauca, han sido clasificados tanto de información, hardware, software y servicios tangibles e intangibles. De acuerdo a la LEY 1712 DE 2014 y LEY 1581 DE 2012 se analiza la vulnerabilidad y la amenaza de cada una de las tipologías antes nombradas.

TIPO LOGIAS	VULNERABILIDAD	AMENAZA
Información	<ol style="list-style-type: none"> 1. proceso de información documental incompleto. 2. Falta de cuidado en la disposición final. 3. Carencia de documentos de archivo. 4. Falta de TRD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daño físico por agua, fuego, rayo solar. 2. Fallas técnicas por fallas del equipo, mal servicio del internet, baja capacidad del servidor. 3. Acciones no autorizadas como uso no autorizado de equipo, copias fraudulentas. 4. compromiso de las funciones, como error en el uso de los derechos. 5. terrorismo, chantaje, destrucción, ataque contra sistemas

Hardware	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento insuficiente. 2. Ausencia de esquemas de reemplazo periódico. 3. Susceptibilidad a las variaciones de temperatura, polvo. 	
Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de acuerdos de nivel de servicios. 2. Ausencia de procedimientos o de políticas en general. 	
Componente de red	<ol style="list-style-type: none"> 1. conexión deficiente de cableado. 2. Lines de comunicación sin protección. 3. Tráficos insensibles sin profesión 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de personal 	

Personas	2. Ausencia de política de uso aceptable.	
Instalaciones	1. Sitio con alta densidad ocupacional. 2. Red eléctrica inestable. 3. puertas inseguras	
Software	1. Ausencia de documentación. Ausencia de información e identificación de usuarios. inmaduro	2. 3. Software

Fuente.

Elaboración

propia

[9.3 Identificación de riesgos](#)

[9.4 Hoja de controles](#)

[9.5 Mapas de riesgos](#)

MAPA DE RIESGO INHERENTE EJE DE CALIDAD					
	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
	1	2	3	4	5
1			DE12	DE11,DE13	DE1
2		DE16	DE14,DE15,DE18	DE2,DE8,DE19	DE17
3			DE5,DE6	DE4	
4				DE3,DE7	
5				DE9,DE10	

MAPA DE RIESGO INHERENTE EJE DE CORRUPCIÓN

Figura 10. Mapa de riesgo inherente eje de calidad

Fuente. Elaboración propia

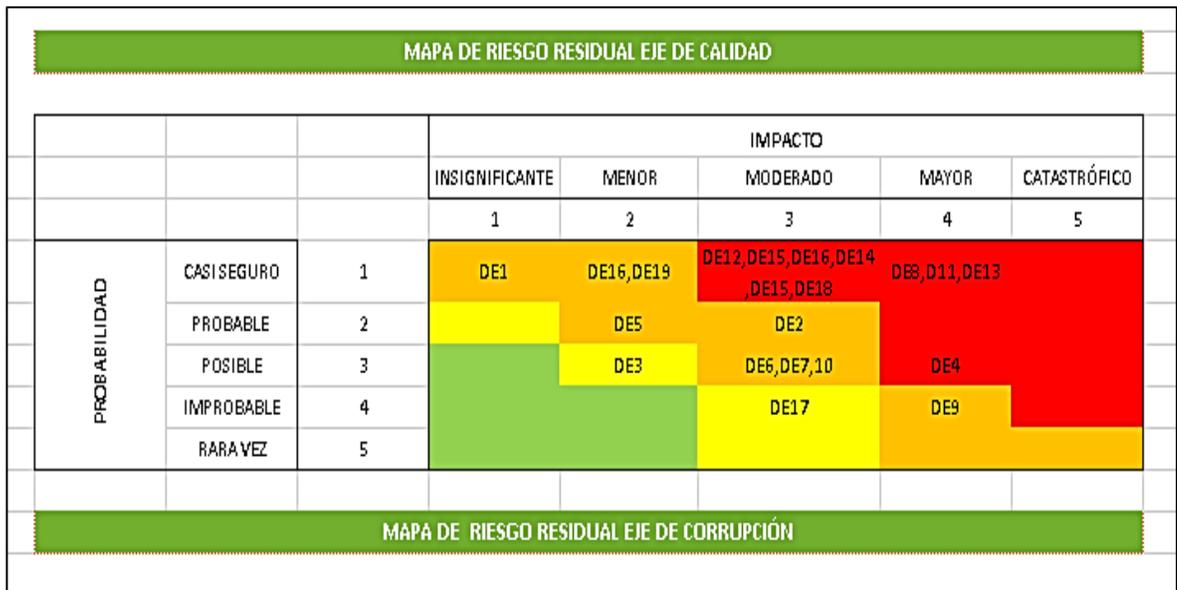


Figura 11. Mapa de riesgo residual eje de calidad

Fuente. Elaboración propia

Recomendaciones

El objetivo principal de acuerdo a los resultados arrojados en el mapa de riesgos será implementar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la gestión de la empresa caucana de servicios públicos EMCASERVICIOS implementando herramientas administrativas y fortaleciendo la infraestructura ya que esta es la fachada de la empresa y deberá tener como visión un mejor recibimiento para el cliente y el visitante a través de proyectos de fortalecimiento estratégico. Se desarrolla con base en dos pilares que sustentan la intervención en cada una de las empresas sociales: la consultoría y el apoyo académico.

Consultoría

A la empresa participante se le asigna un consultor integral, encargado de acompañarla durante un año aproximadamente. El consultor, conjuntamente con la institución, hace un diagnóstico general de la institución, y ésta un análisis

situacional de sí misma, con base en los cuales se construye un plan de fortalecimiento, enfocado a los temas definidos como críticos para el éxito de la gestión estratégica y el alcance de los objetivos y metas trazadas. Pará finalizar el proceso, se realiza una evaluación de los alcances logrados y se dejan planteadas las acciones que la institución deberá implementar a futuro. Durante el proceso, se hace seguimiento a los avances del plan de fortalecimiento, de manera que se puedan hacer ajustes y correctivos oportunamente.

Apoyo académico

Simultáneo al proceso de consultoría, cada institución participa en un apoyo académico diseñado exclusivamente para que los líderes de las instituciones se formen o actualicen y logren visualizarse como verdaderos empresarios sociales para impulsar las metas trazadas en el proceso de consultoría.[11]

Además, aunque la política de Administración de Riesgos de la empresa EMCASERVICOS se encuentra actualizada y divulgada para conocimiento de todos los funcionarios de la entidad, se recomienda realizar jornadas de socialización de la resolución adoptada, articulando con el Grupo de Gestión de Talento Humano para ser incluida como una actividad del Plan Institucional de Capacitación.

Así mismo, frente a la implementación de la matriz de Riesgos y Oportunidades, se recomienda verificar con los procesos la identificación del contexto interno y/o externo, particularmente sobre aquellos que tuvieron presente solamente uno de los dos contextos, caracterizados con la legislación aplicable de las normas, factores tecnológicos, entre otros para que dicha identificación se encuentre articulada con la matriz de partes interesadas.

En cuanto a los riesgos asociados al componente “Organizacional”, se sugiere que los procesos estén definidos a lo que corresponda, efectuando el debido seguimiento y monitoreo correspondiente acorde con los controles y las acciones

definidas, por lo tanto, se recomienda que la entidad evalúe la pertinencia de identificar riesgos asociados a los programas y proyectos especiales, entre otros, sugerencia que además fue requerida por el comité organizacional de la empresa.

De acuerdo a lo anterior y de manera complementaria con el desarrollo de la evaluación realizada, el contenido del presente informe se da a conocer a los intervinientes de cada proceso de la Unidad, para que se estudie la viabilidad de adoptar las recomendaciones propuestas por la Oficina de Planeación en este informe, así como las señaladas en cada una de las evaluaciones efectuadas en forma independiente a cada proceso las cuales se encuentran en la Matriz de Riesgos.

10. CAPITULO X: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS GENERALES, EMCASERVICIOS S.A E.S.P

Actualmente, las tendencias han registrado un importante cambio de visión en cuanto a la gestión de riesgos de un enfoque de gestión tradicional hacia una gestión basada en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los riesgos. A partir, de la identificación de riesgos en general de la empresa de EMCASERVICIOS, es importante reconocer que la finalidad de construir una matriz de riesgo, es la identificación clara de la responsabilidad de acuerdo a la ejecución o participación relativa a cada proceso de diversas unidades o personas. Por ello, a continuación se establecen los riesgos de cada proceso de la entidad.

- 10.1 [Identificación de riesgos, proceso administrativo y financiero.](#)
- 10.2 [Identificación de riesgos, proceso aseguramiento de la prestación del servicio.](#)
- 10.3 [Identificación de riesgos, proceso comunicación estratégica.](#)
- 10.4 [Identificación de riesgos, proceso control interno.](#)
- 10.5 [Identificación de riesgos, proceso gestión de agua potable y saneamiento básico.](#)
- 10.6 [Identificación de riesgos, proceso gestión de las tecnologías y las comunicaciones.](#)
- 10.7 [Identificación de riesgos, proceso gestión documental.](#)
- 10.8 [Identificación de riesgos, proceso gestión jurídica.](#)
- 10.9 [Identificación de riesgos, proceso talento humano.](#)

11. CAPITULO XII: CONCLUSIONES

Una vez aplicada la guía metodología en cada uno de los procesos presentes en la empresa de Emcaservicios, se pudo identificar que el Sistema de Calidad se tiene que fortalecer con el transcurso del tiempo y por medio del fortalecimiento estratégico para la actualización periódica de la Matriz de Riesgo.

Este proceso de elaboración e identificación de los riesgos fortaleció la calidad en frecuencia y oportunidad de cada una de las etapas a la que se enfrentan los procesos, permitiendo así que las Áreas Receptoras de Servicios de la Empresa vieran reflejadas estas acciones en la satisfacción de ellas mismas, evidenciándose en las encuestas de satisfacción realizadas por la Gerencia de Planeamiento y en la satisfacción de la empresa en general.

Se espera que esta Matriz sea incorporada en la práctica gerencial de la Dirección en general, como una política de gestión y de control por parte de todos los funcionarios que participamos en los procesos y procedimientos que cuenta con el respaldo de las demás personas que conforman la familia EMCASERVICIOS.

13. BIBLIOGRAFÍA

[1] Duque, Iván. Presidente de la república (2017). Actualización del Modelo Estándar de Control interno. [Consultado: 12/07/19] Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php>

[2] González Salas Édgar. (1998) El Laberinto Institucional Colombiano. 1974-1994 Fescol, Fundamentos de la administración pública. Universidad Nacional. [Consultado:22/07/19] Recuperado de: <https://www.worldcat.org/title/laberinto-institucional-colombiano-1974-1994-fundamentos-de-administracion-publica/oclc/494060346?referer=di&ht=edition>

[3] Mauricio, M. (20 DE JUNIO DE 1994). CALIDAD TOTAL REVISTA EL TIEMPO. [Consultado:12/07/19] Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-154763>

[4] Revista centro americana. [Consultado:12/07/19] Recuperado de: <https://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-60-61/cifras.pdf>

[5] INTOSAI: Guía para las normas de control interno del sector público. [Consultado:12/07/19] Recuperado de: <http://www.intosai.org>.

[6] REVISTA DINERO (2010) EMPRESAS COLOMBIANAS EN EL CAMINO POR LA CALIDAD. RECUPERADO. [Consultado: 12/07/19] Recuperado de: www.dinero.com/negocios/articulo/empresas-colombianas-camino-calidad/105787

[7] Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en las entidades públicas, (2018) Bogotá, D.C., Colombia. [Consultado: 12/07/19] Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Gui%CC%81a%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Gui%CC%81a%20(1).pdf)

[8] INTOSAI: Guía para las normas de control interno del sector público. [Consultado: 12/07/19] Recuperado de: <http://www.intosai.org>

[9] Guía para la administración riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. (2018) Bogotá, D.C., Colombia. [Consultado: 21/08/19] Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Gui%CC%81a.pdf>

[10] Icontec HB141. Guía para la financiación del riesgo. Apéndice A. 2008. [Consultado: 21/08/19] Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Gui%CC%81a.pdf>

[11] Businimetrics. Actualidad y análisis del mundo de los negocios. Planeación estratégica (2018). [Consultado: 21/08/19] Recuperado de: <https://businimetrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>