

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO,
COMPONENTE DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI).
EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA,
ANTIOQUIA.**

BAYARDO LEÓN BENÍTEZ BENÍTEZ



UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2011

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO,
COMPONENTE DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI).
EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA,
ANTIOQUIA.**

BAYARDO LEÓN BENÍTEZ BENÍTEZ - 15.402.031

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILLA GIRALDO

Asesor Temático:
MIGUEL ÁNGEL ORTIZ



UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2011

DEDICATORIA

Al personal de la entidad pública alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia en especial a la señora Claudia Patricia Villada Carvajal, Asesora de control interno, por su desinteresada colaboración y participación en este proyecto académico, investigativo y organizacional.

Al igual que para mis compañeros Ruth Estella Alcaraz y Leandro Arenas Rivera Quienes con dedicación y compañerismo aportaron sus conocimientos técnicos. Para la elaboración y finalización de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

A las personas de la entidad pública alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia por su colaboración, disposición, participación y apoyo en la construcción y desarrollo de una propuesta que permitió dejar las bases y guías necesarias para la implementación del mecí en su componente del riesgo.

Al señor Miguel Ángel Ortiz, asesor de este trabajo y a la Señora Claudia Patricia Villada; a los dos por tan grandes y significantes enseñanzas que dan cuenta de un quehacer y ejercicio profesional basado en el aprendizaje autónomo, por sus oportunas sugerencias y acertados constructos académicos y metodológicos.

A todos y cada una de las personas que hicieron parte de este proyecto académico e, investigativo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	13
GLOSARIO	15
INTRODUCCIÓN	19
CAPITULO 1. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA FE DE ANTIOQUIA. PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	22
1.1 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, COMPONENTE DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA	26
1.1.1 Debilidades	26
1.1.2 Oportunidades	27
1.1.3 Fortalezas	27
1.1.4 Amenazas	28
1.2 ILUSTRACIÓN MATRIZ “DOFA”	28
1.2.1 Análisis: Matriz Dofa	31
1.3 BASES GENERALES PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA FE DE ANTIOQUIA	33
1.4 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	36
1.5 INSUMOS Y PRODUCTOS DEL COMPONENTE DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	40
1.6 EL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, TENDRÁ LOS SIGUIENTES ROLES Y RESPONSABILIDADES	41
1.7 ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO OPERATIVO MECI	42
1.8 LA OFICINA DE CONTROL INTERNO CUMPLIRÁ CON LOS SIGUIENTES ROLES Y RESPONSABILIDADES	42
1.8.1 Rol Directo	42

1.8.2 Rol Indirecto	43
1.9 PRINCIPIOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACIÓN APROPIADA DE LOS RIESGOS EN EL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA	44
CAPITULO 2. ACCIONES DIRIGIDAS A PREVENIR Y ADMINISTRAR LOS RIESGOS TENIENDO COMO BASE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN LA ALCALDÍA DE SANTA FE DE ANTIOQUIA.	47
2.1 COMPROMISO DE LA ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN	47
2.2 CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO OPERATIVO MECI	48
2.3 CAPACITACIÓN EN LA METODOLOGÍA	48
2.4 EJEMPLO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO GENERADORES DEL RIESGO	51
2.5 PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	51
2.6 VALORACIÓN DEL RIESGO	52
2.6.1 Etapa 1. La Identificación del Riesgo	52
2.6.1.1 Ejemplo de Formato para la Identificación de Riesgos	53
2.6.2 Etapa 2. Análisis Del Riesgo	55
2.6.2.1 Formato Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos	57
2.6.3 Etapa 3- Determinación Del Nivel De Riesgo	59
2.6.3.1 Procedimiento Para La Valoración Del Riesgo	61
2.7 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	63
2.8 FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS	65
2.9 MANEJO DEL RIESGO	66
2.10 ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGO POR PROCESO Y EL INSTITUCIONAL	68
2.11 MAPA DE RIESGOS	69
2.11.1 Descripción del Mapa de Riesgos	69
2.12 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES	71
2.13 MONITOREO Y REVISIÓN	71

CAPITULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, COMPONENTE DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI, EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA	74
CAPITULO 4. PROPUESTA DE ARTICULACIÓN DE LA CONDUCTA ADECUADA PARA EL SABER PRÁCTICO EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	85
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	102

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. NORMATIVIDAD COLOMBIANA SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ADMINISTRATIVOS Y LABORALES	103
ANEXO B. CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	105
ANEXO C. EJEMPLO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	114
ANEXO D. CUADRO DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LA ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS	115
ANEXO E. MAPA DE RIESGOS	119

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	36
FIGURA 2. INSUMOS Y PRODUCTOS DEL COMPONENTE DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	40
FIGURA 3. FORMATO: MAPA DE RIESGOS	69
FIGURA 4. DIAGRAMA PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	72

RESUMEN

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI). EN SU COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA, ANTIOQUIA.

A través del decreto 1599 del 20 de mayo del 2005 se adoptó el modelo estándar de control interno (MECI) para todas las entidades del estado de las que habla el artículo 5to 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 riesgo 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 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. Este componente de control le permite a la entidad pública auto controlar aquellos eventos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.

La meta es que la administración del riesgo sea incorporada al interior de la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia, como una política de gestión por parte de la alta dirección, cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos; con la propuesta e implementación aquí presentada se facilitara identificar mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente está expuesta y poder, de esta manera, fortalecer el sistema de control interno para lograr el más alto grado de eficacia y eficiencia.

Las administraciones municipales, al igual que las departamentales como el estado mismo, tienen el deber de estar a la altura de sus tareas gerenciales nacionales y mundiales ya que la misma globalización así lo demanda.

La administración del riesgo debe ser responsabilidad de todos los niveles gerenciales involucrados en el logro de objetivos. Esta actividad de auto-evaluación que tiene que practicar la dirección debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente realizados. También esta autoevaluación debe ser revisada por los auditores externos en su examen anual.

Todo lo anterior no es posible si no se realizan las actividades de control gerencial que se refieren a las acciones que realiza la administración municipal y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Son elementos de las actividades de control gerencial, entre otros, las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos y pasivos así como la división de funciones y responsabilidades.

CONTENIDOS CLAVES:

Capítulo 1: Diagnóstico actual de la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia. Para la implementación de la administración del riesgo.

Capítulo 2: Acciones dirigidas a prevenir y administrar los riesgos teniendo como base la propuesta de implementación de la administración del riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia.

Capítulo 3: implementación de la administración del riesgo, componente del Modelo Estándar de Control Interno MECI, en la alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia.

Capítulo 4. **P**ropuesta de articulación de la de conducta adecuada para el saber práctico en los procesos de formación profesional en la implementación de la administración del riesgo.

ABSTRACT

PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION OF THE STANDARD MODEL OF INTERNAL CONTROL (MECI). IN COMPONENT OF RISK. THE MAYOR OF THE MUNICIPALITY OF SANTA FE OF ANTIOQUIA

Through the 1599 decree of May 20, 2005 was adopted the standard of Internal control (MECI) for all state entities spoken of in the 5th article of the Law 87 of 1993, this model has three control subsystems: the strategic, Management and evaluation. Risk management has been contemplated as a component of strategic control subsystem. And it has been defined in the Technical annex 'the set of control elements that interact, allowing the entity to evaluate those negative events, both internal and external. That may affect or prevent the achievement of institutional goals or positive events to identify Opportunities for improved performance of their duties. This control Component allows the public entity self control events that may affect the Achievement of its objectives."

The goal is that irrigation management is incorporated into the municipal government of Santa Fe de Antioquia as a policy of management by senior Management with the participation and support of all public servants, with the Proposal and implementation here submitted, identify mechanisms to identify, Assess and minimize risks to which power is constantly exposed and thereby Strengthen the internal control system to achieve the highest degree of Efficiency and effectiveness.

Local governments, like the department as the state itself, have a duty to live up to its national and global management tasks as globalization itself Demands it.

Risk management should be the responsibility of all levels of management Involved in achieving objectives. This self-assessment activity that has to Practice

leadership should be reviewed by internal auditors to ensure that the Objectives, approach, scope and procedures have been properly made. Also this self-assessment should be reviewed by external auditors in their annual Review.

All this is not possible if the activities are management control which relate to the actions taken by the municipal administration and other personnel of the Entity to meet daily with the assigned functions. They are important because they involve themselves in the right way of doing things and also because the issuance of policies and procedures and assessment of compliance, are Appropriate means to ensure the achievement of entity objectives. They are Elements of management control activities, among others, performance Reviews, information processing computerized controls for the protection and Preservation of assets, and liabilities and the division of roles and responsibilities.

KEY CONTENT:

Chapter 1: Diagnosis of the current mayor of city of Santa Fe the Antioquia the Implementation of the management of risk.

Chapter 2. Actions to prevent and manage risks on the basis of the proposed Implementation of Risk Management In The Mayor's Santa Fe the Antioquia.

Chapter 3. Implementation of Risk Management, Standard Model Component MECI Internal Control in the Mayor Of The Municipality Of Santa Fe the Antioquia.

Chapter 4. Proposed joint for the proper conduct of practical knowledge in the process of vocational training in the Implementation Of The Management Of Risk.

GLOSARIO

La administración moderna en el Sector Estatal está sujeta al aumento de los distintos tipos de riesgos y a requerimientos tanto legales como de mejora de la eficiencia de sus actividades operacionales.

Uno de los elementos importantes para la implementación y desarrollo de un Proceso de Administración de Riesgos eficiente, es contar con un lenguaje común que busca unificar criterios, conceptos y definiciones existentes en torno a la temática referida a la gestión de riesgos en el Sector Estatal.

Términos relativos a la administración del riesgo

A

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS: Una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas: **1-** El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, Análisis y determinación del Nivel, y **2-** 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.

AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS: Auditorías que se enfocan en el riesgo y administración de riesgos como el objetivo de la auditoría, centrándose en priorizar procesos riesgosos y estratégicos, evaluar riesgos relevantes y determinando la eficiencia de los controles asociados a riesgos, analizando los riesgos y emitiendo recomendaciones para mitigarlos.

COSO: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission comité de organizaciones patrocinio de la comisión Treadway se llama así sencillamente porque ese es el apellido de uno de los creadores del Control

Interno COSO, James C. Treadway). Es un Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

F

FACTORES DE RIESGO: Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la Exposición.

FASE DE ANÁLISIS DE RIESGOS: Paso del Proceso de administración de Riesgos que consiste en el examen de los riesgos en relación a su severidad (probabilidad y consecuencia), efectividad de los controles y la exposición al riesgo.

FASE DE EVALUACIÓN DE RIESGOS: Paso del Proceso de Gestión de Riesgos que consiste en comparar el riesgo estimado contra criterios predeterminados, niveles de riesgo deseable u otros criterios, estableciendo un ranking de priorización.

FASE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES: Fase del Proceso de administración de Riesgos que considera la identificación de riesgos y oportunidades que pueden afectar la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad. Las oportunidades y riesgos, son eventos, que se definen como un incidente que emana de fuentes internas o externas que afecta positiva o negativamente la implementación de la estrategia o logro de los objetivos.

FASE MONITOREAR Y SUPERVISAR: Paso del Proceso de administración de Riesgos en el cual se definen y utilizan mecanismos para monitorear y revisar el desempeño del Proceso de Gestión de Riesgos y dar cuenta de la evolución del nivel del riesgo en procesos críticos para la administración.

IM

MAPAS DE RIESGO: herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenados sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.

MECI: Es el modelo estándar de control interno, que permite el diseño, desarrollo y operación del sistema de control interno en las entidades del sistema de control interno en las entidades del estado.

P

PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO: Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la gestión de riesgos, pero la responsabilidad principal de la identificación y manejo de éstos recae sobre la dirección.

R

RIESGO ESPECÍFICO: Son los riesgos operativos que pueden afectar los objetivos de una Etapa o Subproceso, entendiendo como tales, aquellas

situaciones cuya ocurrencia u omisión pudieran afectar total o parcialmente el logro de sus objetivos operativos.

RIESGO RESIDUAL: El nivel de riesgo restante luego del tratamiento del riesgo El nivel remanente del riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.

(Definiciones extraídas de Guía Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública Director Fernando Grillo Rubiano. Bogotá D.C junio de 2004 segunda edición) y cartillas de administración pública escuela superior de administración pública Directora Elizabeth Rodríguez Taylor Bogotá, D.C., noviembre de 2009)

INTRODUCCIÓN

El dinamismo de la Administración Pública colombiana en la actualidad implica que las políticas públicas se encuentran en constante revisión y redimensionamiento; por ello presento este trabajo como propuesta de implementación del MECI, en su componente de la Administración del Riesgo, que tiene como fin hacer énfasis en la necesidad imperiosa de que las entidades públicas como la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia tengan inmersos en sus procesos los controles necesarios para lograr prestar servicios y productos con altos estándares de calidad .

Este trabajo académico e investigativo es un complemento de lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno con respecto al Componente Administrativo de Riesgos y plantea la metodología por seguir para dar cumplimiento a lo que está establecido en dicho modelo.

La administración de los riesgos, permite a las entidades estatales, tener control sobre el desarrollo y funcionamiento de los procesos, lo cual llevara no solo a una gestión pública más eficiente, sino también servirá para que se cumpla con los objetivos misionales de la entidad pública alcaldía municipal Santa fe de Antioquia y a su vez con los fines esenciales del Estado.

La Administración del Riesgo ya no es un tema nuevo para las Entidades públicas, En virtud que el Estado colombiano mediante el Decreto 1537 de 2001 estableció que todas las entidades de la administración pública deben contar con una política de administración del 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 puede presentar.

Las entidades del estado colombianas, como la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia 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 de su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no son solamente económicos 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.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el que hacer; no hay actividad de la vida que no incluya la palabra riesgo. Por ello la humanidad desde sus inicios ha buscado maneras de protegerse contra las contingencias y desarrollo, igual que las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

Para este trabajo académico e investigativo se considera el riesgo como toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer o impedir el normal desarrollo de las funciones de la alcaldía municipal y afectar el logro de sus objetivos, por lo que se entrega a la administración municipal como una herramienta que le permita a la entidad pública hacer un manejo adecuado de los riesgos desde la planeación y contribuir así al logro de sus objetivos.

Se hace necesario introducir el concepto de la administración del riesgo en las administraciones 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. La eficiencia del control es la reducción de los riesgos es decir el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos propendiendo a que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto que los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

Dada la diversidad y particularidad de las entidades públicas 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.

Es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno, y factores de carácter interno. Este desarrollo de propuesta, como compromiso a una labor académica, es un reto gerencial, con resultados importantes para la evolución constante de la administración municipal de Santa Fe de Antioquia, lo que permitirá formular, orientar, dirigir y coordinar, la propuesta de implementación de la administración del riesgo, componente del modelo estándar de Control Interno (MECI). En la alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia, Antioquia

CAPITULO 1. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA FE DE ANTIOQUIA. PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Para la propuesta de implementación de la administración del Riesgo componente del Modelo Estándar de Control Interno MECI en la Alcaldía del Municipio de Santa Fe de Antioquia.se hace el siguiente análisis:

No existe en la entidad estatal alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia Una vez que se detecta o determina un riesgo, cualquiera que sea su nivel o forma, el mecanismo o medio para hacerle frente, y poder determinar los efectos negativos del mismo y las posibles soluciones, no se cuenta con el diseño o elaboración previos a la ocurrencia de algún evento con planes de contingencia lo que impide que estratégicamente se lleve a cabo un plan para hacerles frente de la forma más adecuada En este extremo no cuenta la administración de la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia con el completo manejo del riesgo, dicho en otras palabras presenta falencias para la administración del riesgo, en tal sentido no se dinamiza la Administración para que sea rápida la solución que ha ocasionado el problema o problemas riesgosos de la entidad estatal.

No existen diversos tipos de control:

- Preventivo y /o Correctivos
- Manuales y /o Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

Se requiere de forma inmediata contar con las normas y procesos para realizar y contar con:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades entre otras.

Surge la necesidad de crear dentro de la entidad pública (alcaldía municipal) esquemas organizacionales para los procedimientos que permitan el logro de sus objetivos.

Por lo tanto al no existir la administración del riesgo es imposible diseñar los controles efectivos que permitan intervenir las amenazas y las debilidades de cada uno de los puestos de trabajo de las diferentes secretarías.

No obstante este creada la oficina de Control Interno, cuyas funciones fueron definidas por la constitución de 1991 y reglamentadas gracias a la Ley 87 de 1993 y a la Ley 489 de 1998, en donde se hace explícito las funciones del Control Interno, las cuales, se limitan a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Y donde es claro que el control interno entonces, tiene como “propósito fundamental lograr la eficiencia, eficacia y transparencia en el ejercicio de las funciones de las entidades que conforman el Estado Colombiano. En otras palabras, el Sistema de Control Interno pretende un país más transparente, más viable y que cumpla sus planes de desarrollo¹.

Al no existir la administración del riesgo, en la entidad estatal está no tiene la capacidad de aprender a identificar los riesgos que se pueden presentar durante el desarrollo de las actividades propias de cada área de trabajo. Además no puede comprender la importancia y la incidencia que tiene el identificar y controlar los factores de riesgo que se pueden presentar en cada área de trabajo; ni diseñar, estructurar e implementar un Sistema de Administración de Riesgos, utilizando los recursos tanto físicos como humanos disponibles de la administración municipal. Para dichas responsabilidades.

¹ [On line] Disponible en: www.infotep.edu.co/index.php

Ahora, como las metas establecidas en la Constitución Política o Nacional o Carta Magna del 91 aún no se han logrado y fueron deficientes durante 15 años, surge el MECI, como forma de afinar ese modelo de control y garantizar una mejor utilización de los recursos del Estado y una reducción de los niveles de corrupción. (MECI – fundamentos legales constitución política art. 209 – función administrativa art. 269 cgr ley 87 de 1993 ley 489 de 1998 decreto 1826 de 1994 decreto 1537 de 2001 decreto 1599 de 2005 decreto 2621 de 2006 resolución 142 de 2006 anexo MECI 1000:2005 circular 03 DE 2005)

Las entidades estatales deben desarrollar planes, programas y proyectos con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y a su vez, buscar estar preparadas para enfrentar las contingencias que se puedan presentar. El tema de los riesgos se debe abordar dependiendo del tamaño de la entidad, de la cultura administrativa, según la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos.

La Alcaldía de Santa Fe de Antioquia al igual que todas las organizaciones tanto públicas como privadas están expuestas a riesgos propios del desarrollo de sus actividades, es decir, tienen sus propios riesgos inherentes, por lo que la acción de administrar debe encaminar todos sus esfuerzos a prevenir dichos riesgos, tratando de minimizar su probabilidad de ocurrencia de los mismos y uno de los mecanismos más eficaces consiste en administrarlos estratégicamente.

Como no existe la implementación de la Administración del Riesgo, componente del modelo estándar de Control Interno (MECI). En la alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia, Esto no le permite mejorar, eficiente y efectivamente su desempeño como entidad pública, además de desarrollar, implementar y mantener en operación, el Sistema de Control Interno establecido en la ley. En su componente Administración del riesgo.

Sin La administración del riesgo los servidores públicos de la alcaldía Municipal no pueden establecer acciones, para entre otras, evitar errores en la toma de decisiones en relación con los planes, programas y proyectos de acuerdo con lo establecido en el plan de desarrollo institucional, actualmente existen una infinidad de situaciones como la tardanza en la entrega de productos o servicios establecidos previamente en un plan de trabajo, además es común el inoportuno cumplimiento de la asesoría y asistencia técnica. Además de algo tan grave como la equivocación en la toma de decisiones, los productos defectuosos o sin control, que desmejoran la calidad del resultado propuesto por la alta dirección, además del incumplimiento en la entrega a los entes de control del estado de informes de rendición de cuentas entre otros.

Al no estar implementado la Administración del riesgo, componente del modelo estándar de Control Interno (MECI). En la alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia, no pueden unificar criterios y parámetros básicos de Control Interno, que pueda procurar construir la mejor forma de armonizar los conceptos de control, eliminando la dispersión conceptual existente, permitiendo una mayor claridad sobre la forma de desarrollar la función administrativa del Estado. No se da a un inicio a una conceptualización general del riesgo, su evolución y la importancia que ha venido adquiriendo a través del tiempo con el compromiso no solo de las personas, sino de la entidad estatal en general dedicada a la prestación de servicios como es el caso de la alcaldía municipal, la cual no ha desarrollado planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de una manera más eficiente el cumplimiento de los objetivos y estar preparada para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar, por lo tanto es necesario mantener permanentemente bojo control y en evaluación a la alcaldía municipal ante los riesgos que está expuesta

Con el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) en la alcaldía Municipal de Santa Fe de Antioquia se fortalece el criterio de la implementación de la administración del Riesgo.

1.1 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, COMPONENTE DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA

1.1.1 Debilidades

1. No se cuenta con los medios administrativos para proteger los recursos del estado existentes en la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia contra la materialización del riesgo.
2. No existen dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación resultado de la administración del riesgo.
3. No existen los mecanismos o acciones para prevenir o reducir el impacto de los riesgos en la ejecución de los procesos.
4. No existen políticas de administración del riesgo.
5. No tener continuidad en los empleados ya que más del 50% son prestadores de servicio que no pertenecen a la planta de cargos.
6. No tener implementado la administración del riesgo componente del Modelo Estándar de Control Interno en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia.

1.1.2 oportunidades

1. El nuevo enfoque de las entidades públicas, tanto centralizadas como descentralizadas, en el buen manejo de los recursos públicos.
2. El modelo sistémico para La identificación de los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos.
3. El Programa de Renovación de la Administración Pública.
4. El modelo sistémico para La identificación los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos
5. El apoyo y asesoría prestada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública, entre otros.
6. El apoyo con material didáctico por parte del departamento administrativo de la función publica

1.1.3 Fortalezas

1. Son conocidas todas las competencias y funciones asignadas a la Alcaldía municipal por la Constitución y la Ley para la administración del riesgo.
2. El tamaño de la planta y la distribución de la Administración municipal de Santa Fe de Antioquia
3. Existe compromiso de la alta y media dirección para la implementación de la administración del riesgo. de la Administración municipal de Santa Fe de Antioquia

4. Existe conformado un equipo operativo del MECI en la Administración municipal de Santa Fe de Antioquia

5. La reestructuración administrativa para la creación de más cargos de planta. En la Administración municipal de Santa Fe de Antioquia.

1.1.4 Amenazas

1. La racionalización del Gasto Público. (Ley 617 del 2000).

2. Control ejercido a la Alcaldía Municipal por otras Entidades Estatales.

3. El Control Social y político a la Administración Pública.

4. Aplicación de sanciones y multas por incumplimiento a la Normatividad

1.2 ILUSTRACIÓN MATRIZ “DOFA”

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA FE DE ANTIOQUIA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
1. No se cuenta con los medios administrativos para proteger los recursos del estado existentes en la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia contra la materialización del riesgo.	1. El nuevo enfoque de las Entidades públicas como Entidades prestadoras de Servicios. Y en el buen manejo de recursos públicos	1. Son conocidas todas las competencias y funciones asignadas a la Alcaldía municipal por la Constitución y la Ley para la administración del riesgo.	1. La racionalización del Gasto Público. (Ley 617 del 2000).

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
2. No existen dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación resultado de la administración del riesgo.	2. La identificación de los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos.	2. El tamaño de la planta y su distribución	2. control ejercido a la alcaldía Municipal por otras entidades estatales
3. No existen los mecanismos o acciones para prevenir o reducir el impacto de los riesgos en la ejecución de los procesos.	3. El Programa de Renovación de la Administración Pública	3. Existe compromiso de la alta y media dirección para la implementación de la administración del riesgo	3. El Control Social y político a la Administración Pública
4. No existen políticas de administración del riesgo	4. La identificación los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos	4. Existe conformado un equipo operativo del MECI	.4. Aplicación de sanciones y multas por incumplimiento a la Normatividad
5. No tener continuidad en los empleados ya que más del 50% son prestadores de servicio que no pertenecen a la planta de cargos.	5. El apoyo y asesoría prestada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública, entre otros.	5. La reestructuración administrativa para la creación de más cargos de planta	
6. No tener implementado la administración del riesgo componente del Modelo Estándar de Control Interno en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia.	6. El apoyo con material didáctico por parte del departamento administrativo de la función publica		

ESTRATEGIAS			
ESTRATEGIAS DO (Es superar las debilidades utilizando las oportunidades)	ESTRATEGIAS FA (Es utilizar las fortalezas para las amenazas eliminar o reducir)	ESTRATEGIAS FO (Con la fortaleza que poseo hago realidad las oportunidades)	ESTRATEGIAS DA (Es reducir las debilidades y evitar las amenazas)
1. (D1,O1)-Con el nuevo enfoque que se le está dando a las entidades públicas como entes prestadores de servicios, y en el buen manejo de recursos .se contara con los medios y herramientas administrativas para proteger los recursos del estado en la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia.	1. (F9,A1)-La reestructuración administraba permitirá tener más personal vinculado a la alcaldía mediante la creación de nuevos cargos de planta lo que genera estabilidad laboral, y mayor compromiso de los trabajadores .ya que permite tener mitigación de los riesgos.	1.(F3,O5)-Con el apoyo incondicional de la administracion en cabeza del alcalde municipal se materializan las asesorias que realiza el DAFP, y la Escuela Superior de Administracion Publica	1. (D1,A6)-Se debe implementar la administración del riesgo para contar con los medios administrativos para proteger los recursos del estado ante la materialización del riesgo.
2. (D7,O5)- Mediante la identificación de los factores internos que pueden ocasionar riesgos se puede establecer políticas para la administración del riesgo	2. F2,A2)-El tamaño y distribución de la planta de cargos permite el cumplimiento de la ley 617 del año 2000	2. (F1,O1)-Con el conocimiento de las normas y leyes se cumple con el nuevo enfoque de las entidades publicas como entes prestadores de servicios y en el buen manejo de los recursos publicos.	2. (D3,A4)- Implementar los mecanismos o acciones para prevenir o reducir el impacto de los riesgos en la ejecución de los procesos ,y de esta forma hacerle frente al control social y político.
	3. (F5,A6)-Con el compromiso de la alta y media dirección se puede llevar a cabo la implementación de la administración del riesgo en el ente estatal.		

1.2.1 Análisis: Matriz DOFA

Factores críticos de éxito:

1. Se encuentra establecido el Compromiso de la alta dirección en cabeza del Alcalde Municipal.
2. Existen los recursos físicos tecnológicos y humanos.
3. Se cuenta con la participación activa de todos los funcionarios de la entidad para el logro de las actividades que la implementación del Riesgo componente del modelo estándar de Control Interno MECI plantea
4. Se cuenta con las herramientas y documentación para el avance de implementación del Riesgo componente del modelo estándar de Control Interno MECI por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública.
5. Se cuenta con el apoyo de la escuela superior de administración pública en cuestiones de capacitación, asesoría y apoyo al desarrollo de los subsistemas elementos y componentes que plantea la implementación de la Administración del Riesgo.

Condiciones actuales: La Alcaldía Municipal de Santa Fe de Antioquia al no tener implementado la administración del Riesgo componente del Modelo de Control Interno MECI, no posee herramientas para hacer frente de la mejor forma posible a los controles políticos y sociales que de forma directa afectan la imagen y desempeño de la entidad estatal.

Es evidente la necesidad urgente de tener los medios y recursos necesarios para contar administrativamente con la administración del Riesgo, esto traerá beneficios

sociales, económicos, políticos y jurídicos ya que los organismos de control como, contraloría fiscalía personería entre otros no podrán encontrar hallazgos de ninguna clase que pongan en peligro la estabilidad administrativa frente a posibles sanciones o demandas.

El nuevo enfoque de las Entidades públicas como Entidades prestadoras de Servicios. Y en el buen manejo de recursos públicos, exige que los entes estatales cumplan con las normas y leyes que garanticen la eficacia y eficiencia administrativa y logren de forma efectiva cumplir con los lineamientos establecidos en los planes de desarrollo locales, la administración municipal de Santa Fe de Antioquia al no tener implementado la administración del riesgo carece de la brújula para direccionar las acciones a seguir para mitigar la materialización de los riesgos.

Inconsistencias: Están representadas por las debilidades y amenazas las cuales son el resultado de falencias administrativas o de la falta de acertadas tomas de decisiones .y que en el corto o mediano plazo afectan la consecución de los objetivos misionales. En la actualidad no se puede decir que la Administración Municipal de Santa Fe de Antioquia cuenta con una administración moderna, y previsible en el tiempo, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar la administración del Riesgo, como solución a los problemas que traen las debilidades y amenazas detectadas en la alcaldía del Municipio de Santa Fe de Antioquia.

Conclusión: Se debe dejar construida la propuesta de implementación de la administración del riesgo, componente del modelo estándar de Control Interno (MECI). En la alcaldía del Municipio de Santa Fe de Antioquia, Antioquia. Estableciendo un conjunto de principios fundamentales, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos de mejoramiento ordenados y relacionados entre sí. Teniendo como base fundamental todas las personas que

trabajan en la alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia., La entidad pública podrá 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. Todas las organizaciones tanto públicas como privadas están expuestas a riesgos propios del desarrollo de sus actividades, es decir, tienen sus propios riesgos inherentes, por lo que la acción de administrar debe encaminar todos sus esfuerzos a prevenir dichos riesgos, tratando de minimizar su probabilidad de ocurrencia de los mismos y uno de los mecanismos más eficaces consiste en administrarlos estratégicamente.

1.3 BASES GENERALES PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA FE DE ANTIOQUIA

EL propósito de la Administración Pública es la satisfacción de las necesidades de la sociedad en todo momento, para lo cual le corresponde establecer el planeamiento institucional, la organización y dirección, el seguimiento y evaluación, la ejecución de los recursos, a fin de cumplir lo ordenado por la ley para alcanzar los fines esenciales del Estado. Todo esto requiere legitimidad, eficacia en el servicio y que prime siempre el interés general. Bajo este contexto, la Administración Pública debe considerar la creciente complejidad e incertidumbre de la realidad social y económica actual, que conllevan dinámicas de cambios, ya que muchas veces simultáneamente aparecen conceptos que requieren apropiación de conocimientos y tecnologías, por lo que la globalización instantánea exige procesos concretos y precisa de productos y servicios que Para aproximar estas dinámicas de la realidad actual a la administración de lo público, es necesario formalizar herramientas o metodologías que busquen minimizar la probabilidad de ocurrencia de riesgos en el cumplimiento de los objetivos

asignados; e incluso se pueda pretender permanecer y no desaparecer por impactos negativos en la ejecución de la gestión.

Por ello es importante resaltar la trascendencia del concepto de riesgo en las Organizaciones estatales, ya que este con la debida administración, se minimiza, reduce o elimina su impacto en el logro de la misión encomendada.

Las entidades de la administración pública de Colombia, deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal a través de los objetivos institucionales, los cuales desarrollan programas y proyectos a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes. El cumplimiento de estos objetivos se puede ver afectado por la presencia de riesgos tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, ocasionados por factores tanto internos como externos, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos dentro de la entidad.

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad. Con el fin de asegurar dicho manejo, es importante que se establezca el entorno de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, como el -Contexto estratégico, la -Identificación de riesgos el -Análisis de riesgos , la -Valoración de riesgos , y las Políticas de administración de riesgos

Para una adecuada Administración del Riesgo se sugieren las siguientes etapas:

Compromiso de la alta y media dirección: Para el éxito en la Implementación de una adecuada Administración del Riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia como encargada, en primera instancia, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y en segunda instancia de definir las políticas. Para lograrlo es importante 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 que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del Componente de Administración del Riesgo.

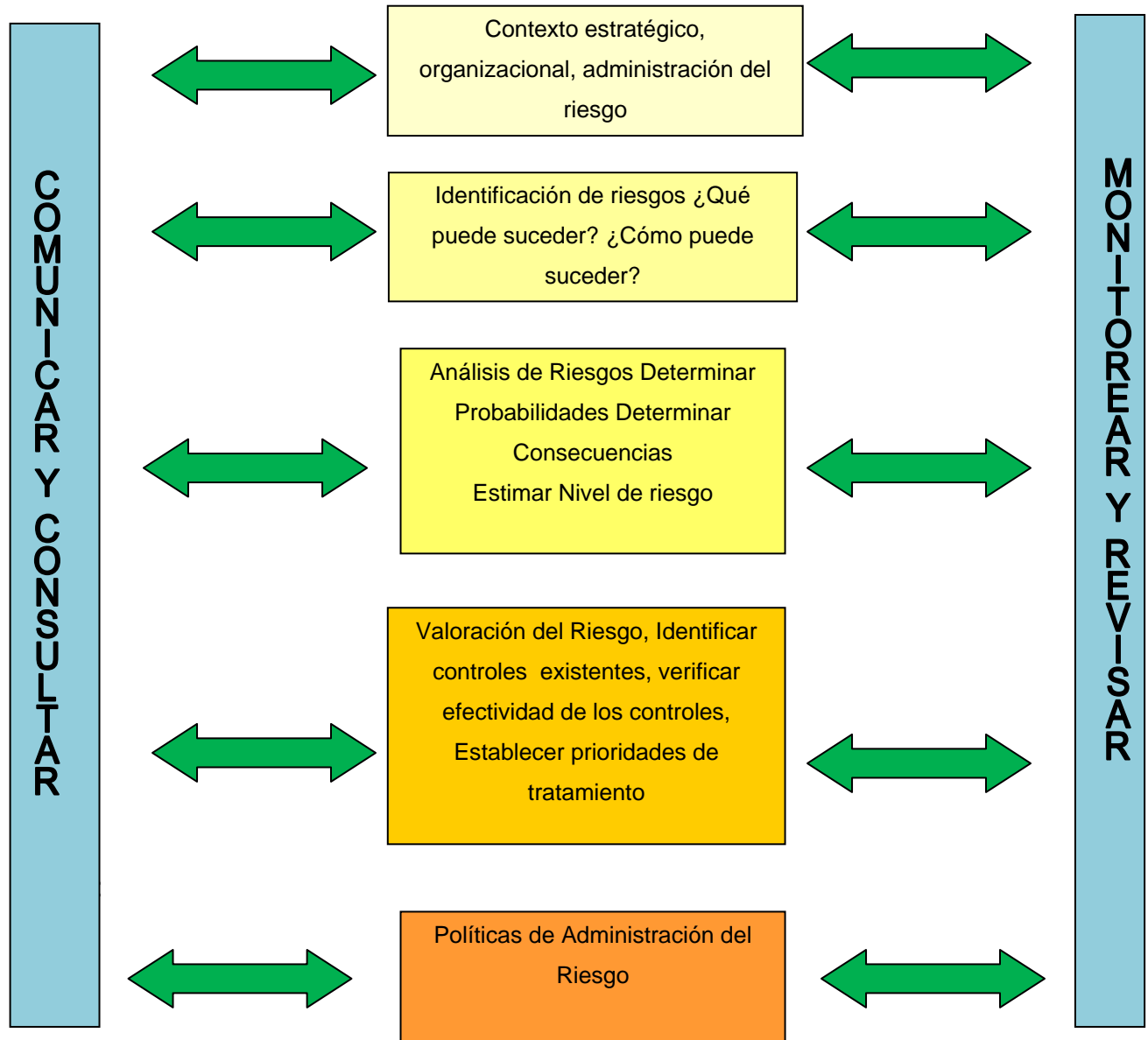
Conformación de un Equipo Operativo MECI. Es importante conformar un equipo que se encargue de liderar el proceso de administración del riesgo dentro de la entidad y cuente con un canal directo de comunicación con el designado de la dirección y las personas designadas para trabajar el tema en las diferentes dependencias. Dicho equipo lo deben integrar personas de diferentes áreas que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos para que se facilite la administración del riesgo y la construcción de los mapas de riesgos institucionales.

Capacitación en la metodología: Definido el Equipo Operativo MECI, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología de la Administración del Riesgo y su relación con los demás Subsistemas y Elementos de Control del MECI 1000:2005, para lo cual se podrá contar con el apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública. Así mismo las Directivas en el proceso de actualización de sus asuntos misionales deben integrar a partir de las problemáticas de su entorno los factores de riesgo inherentes al desarrollo institucional y administrativo.

A continuación se hace una descripción que ilustra el proceso de administración del riesgo aplicable a cualquier entidad pública en Colombia.

1.4 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Figura 1. Proceso de administración del riesgo



1-Comunicar y consultar es una actividad que se refiere al conocimiento previo que deben tener quienes participan en la administración del riesgo, con el fin de lograr que las decisiones en la materia se tomen con base en información pertinente y actualizada

Así mismo 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 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 debe introducir el concepto de administración del riesgo en la entidad estatal, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientes de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que ponen en peligro su existencia.

Desde mediados de la década de los años ochenta se visionaba como debería ser la gerencia y el control en el presente siglo, es así como el comité para el patrocinio de las organizaciones a nivel mundial, (comité of the SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY comisión), "COSO" planteaba como reevaluar las técnicas para fomentar la prevención, proponiendo así un nuevo modelo que se aplica en muchos lugares del mundo, el cual se considera válido para las instituciones y empresas en general, pero distinto para cada país y organización.

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 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 riesgo 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 en la medida que se hace parte de un estado social de derecho; a vía de ejemplo se pueden mencionar cambios constitucionales como el de 1991; 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.

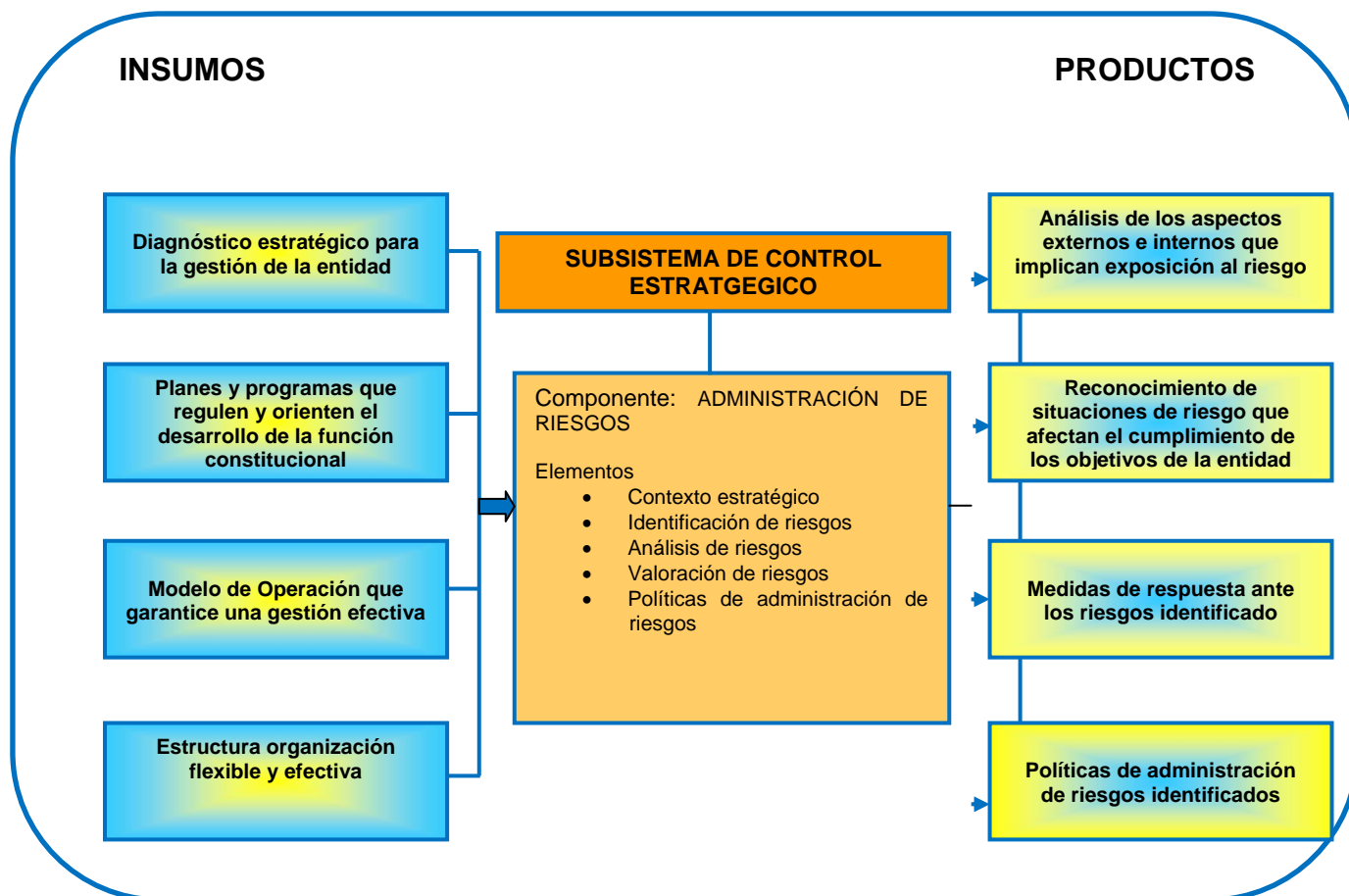
También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que afectan la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión obliga a considerar en todo momento el riesgo en que incurre 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 los procedimientos, la disponibilidad, 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, entre otros. El Componente de la Administración del Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno habilita a las entidades estatales colombianas para emprender las acciones necesarias que les 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 las Políticas de Administración de Riesgos. 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. 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 estatal; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión. 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: “en la siguiente ilustración se presenta los insumos y los productos de la administración del riesgo”.

1.5 INSUMOS Y PRODUCTOS DEL COMPONENTE DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Figura 2. Insumos y Productos del Componente de la Administración del Riesgo



- Análisis de los factores externos e internos que implican exposición al riesgo
- Reconocimiento de situaciones de riesgo o los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Medidas de respuesta ante los riesgos identificados.
- Políticas de Administración de Riesgos identificados. Para adelantar este proceso se considera importante señalar los roles de los diferentes actores de acuerdo al Manual de Implementación del MECI 1000:2005.

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

1.6 EI REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, TENDRÁ LOS SIGUIENTES ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Formular, orientar, dirigir y coordinar el proyecto de diseño e Implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
- Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el diseño e implementación del Componente de la administración del Riesgo.
- Informar a la alta dirección sobre la planificación y avances del proyecto de diseño e implementación del Componente de la administración del Riesgo.
- Dirigir y coordinar las actividades del Equipo MECI.
- Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el Equipo MECI, en armonía y colaboración Con los servidores de dichas áreas.
- Hacer seguimiento a las actividades planeadas para el diseño e implementación del componente de la administración del riesgo, aplicando correctivos donde se requiera.
- Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno Las propuestas de diseño e implementación del Componente de la administración del Riesgo, para su aprobación.

1.7 ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO OPERATIVO MECI

El Equipo cumplirá los siguientes roles y responsabilidades:

- Adelantar el proceso de diseño e implementación del Componente de la administración del Riesgo bajo las orientaciones del representante de la dirección.
- Capacitar a los servidores de la entidad en el Modelo y el Componente de la administración del Riesgo.
- Asesorar a las áreas de la entidad en el diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
- Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas de diseño e implementación del Componente de la Administración del riesgo al representante de la dirección, para su aplicación.
- Trabajar en coordinación con los servidores designados por área en aquellas actividades requeridas para el diseño e implementación del componente de la administración del Riesgo.

1.8 LA OFICINA DE CONTROL INTERNO CUMPLIRÁ CON LOS SIGUIENTES ROLES Y RESPONSABILIDADES

1.8.1 Rol directo: Asesorar el proceso de identificación de los riesgos Institucionales y Con base en ellos, realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas con los Responsables de los procesos. Igualmente, la Oficina de Control Interno debe Hacer seguimiento a la evolución de los Riesgos y al

cumplimiento de las Acciones propuestas, con el fin de verificar El cumplimiento de las mismas y Proponer mejoras.

1.8.2 Rol indirecto: Verificar que en la entidad se implementen políticas de la Administración del Riesgo y se implementen mecanismos reales para la Administración del Riesgo.

Así mismo, dentro del rol de asesor asignado a la Oficina de Control Interno, El Decreto 1537 de 2001 en su artículo 4º: “Administración de riesgos”, Especifica Que la identificación y el análisis del riesgo debe ser un proceso. Permanente e Interactivo entre la administración y las oficinas de control Interno o quien haga Sus veces con miras a establecer acciones efectivas, representadas en Actividades de control, acordadas entre los responsables De las áreas o Procesos y dichas oficinas.

Por último es importante resaltar, que esta herramienta gerencial conlleva, al Igual que las roles anterior al ejercicio analítico de la gerencia pública en los asuntos misionales específicos de cada sector, a través de la implementación de mecanismos que permitan visualizar y estar atento a la aparición de nuevos riesgos que se generen por los desarrollos socioeconómicos y tecnológicos.

Las bases generales para el adecuado desarrollo de la implementación de la administración del Riesgo deben estar sujetas a una normatividad jurídica y legal para la implementación de la propuesta de la implementación de la administración del Riesgo componente del Modelo Estándar de Control Interno MECI en el municipio de Santa Fe de Antioquia se proponen principios generales para la administración apropiada de los Riesgos y además se nombra la normatividad colombiana sobre administración del riesgo administrativos y laborales

1.9 PRINCIPIOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACIÓN APROPIADA DE LOS RIESGOS EN EL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo; actualmente, la dirección moderna concibió una disciplina denominada “Administración de Riesgos” que es una función de muy alto nivel dentro de una administración, para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la entidad estatal 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.

El estudio de los riesgos de manera más explícita, hace parte del desarrollo mismo de la humanidad y de la civilización, para poder satisfacer necesidades básicas de los seres humanos 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 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, 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. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública auto-controlar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos”. Teniendo en cuenta los elementos jurídicos que sustentan la temática asociada a la administración del Riesgo en el ámbito nacional, en las entidades estatales. la alcaldía de Santa Fe de Antioquia, tendrá que tener como principios que regirán la administración del riesgo los siguientes:

Principio 1. La protección de la entidad estatal y Comunidad que la conforma, tendrá que ser la consideración primordial en las decisiones sobre administración del riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia.

Principio 2. La Administración del Riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia, estará en concordancia con la Política y Normatividad nacional que sobre esta temática se ha desarrollado.

Principio 3. La Administración del Riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia, se fundamentara en una clara e interactiva comunicación y participación, contribuyendo a la construcción y fortalecimiento de tejidos sociales.

Principio 4. La Administración del Riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia, adoptara un enfoque estructural y por procesos.

Principio 5. Las decisiones y prácticas de Administración de riesgos en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia serán transparentes.

Principio 6. La evaluación y el mejoramiento continuo, serán un componente específico de la Administración del riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia. Partiendo del auto control.

Principio 7 La Administración del riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia se entenderá como un proceso continuo y mejorable en el tiempo.

Principio 8. Todos los riesgos son previsibles y mitigables.

Principio 9. La Administración del riesgo en la alcaldía de Santa Fe de Antioquia será un elemento constitutivo de la actividad administrativa como apoyo a las funciones misionales.

CAPITULO 2. ACCIONES DIRIGIDAS A PREVENIR Y ADMINISTRAR LOS RIESGOS TENIENDO COMO BASE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN LA ALCALDÍA DE SANTA FE DE ANTIOQUIA.

Las entidades de la administración pública tienen unos objetivos institucionales definidos por su norma de constitución, los cuales deben desarrollar a través de diferentes planes, programas y proyectos.

El Cumplimiento de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de riesgos, razón por la cual se hace necesario contar con una Metodología para administrar los mismos dentro de la organización.

En este sentido y partiendo de la razón de ser de las entidades, la administración del riesgo debe ser una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización.

En el anexo 1- se adjunta un cuestionario que le va a facilitar a la entidad estatal establecer cómo se encuentra respecto a la administración del riesgo.

Se sugieren a la administración municipal unas etapas generales para una adecuada administración del riesgo y son las siguientes:

2.1 COMPROMISO DE LA ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN

Para el éxito en la implementación de una adecuada administración del riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia (alcalde) como encargada, en primera instancia, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y, en segunda instancia, de definir las políticas administrativas. Para lograrlo es importante la definición de canales directos de comunicación y el apoyo

a todas las acciones emprendidas en esta sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios. Así mismo, debe designar a un directivo de primer nivel para que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del componente de administración del riesgo.

2.2 CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO OPERATIVO MECI

Es importante conformar un equipo que se encargue de liderar el proceso de administración del riesgo dentro de la administración municipal y cuente con un canal directo de comunicación con el designado de la dirección (alcalde) y las personas designadas para trabajar el tema en las diferentes dependencias o secretarías de la alcaldía municipal dicho equipo lo deben integrar personas de diferentes áreas que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos, para que se facilite la administración del riesgo y la construcción de los mapas de riesgos institucionales.

2.3 CAPACITACIÓN EN LA METODOLOGÍA

Definido el equipo MECI, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología de la administración del riesgo y su relación con los demás subsistemas y elementos de control del MECI 1000:2005, para lo cual se podrá contar con el apoyo del departamento administrativo de la función pública.

Para la operacionálización y la formulación de la política del riesgo es fundamental tener claridad de la misión de la administración municipal, alcaldía Santa Fe de Antioquia, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión, de manera que no se perciba esta herramienta gerencial como algo aislado del mismo accionar administrativo. Por ende, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores externos o internos a la administración municipal que puedan generar riesgo y que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

Así, el anexo técnico del Decreto 1599 de 2005 firmado por el presidente de la república de Colombia decreta ARTÍCULO 1o. Adoptase el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme el artículo 5o de la Ley 87 de 1993.

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005 es parte integrante del presente decreto. Es un elemento de control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad pública, frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos base o producto la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

Este contexto estratégico es la base para la identificación de los riesgos en los procesos y actividades. El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la alcaldía municipal, en lo social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros; se alimenta también con el análisis de la situación actual de la alcaldía, basado en los resultados de los componentes de ambiente de control, estructura organizacional, modelo de operación, cumplimiento de los planes y programas, sistemas de información, procesos y procedimientos y los recursos económicos, entre otros.

Para complementar lo anterior se pueden utilizar las entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la administración municipal, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la alcaldía, usar diagramas de flujo, análisis

de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar a la administración municipal, entre otros, se recomienda la aplicación algunas de estas técnicas y herramientas.

Igualmente, pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la alcaldía, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, que puedan proporcionar información importante. La técnica utilizada dependerá de las necesidades de la administración, alcaldía municipal Santa Fe de Antioquia.

Con la realización de todo lo anterior se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Identificar los factores internos que puedan ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de los componentes Ambiente de control, Direccionamiento estratégico y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan adelantado en la alcaldía municipal.
- Aportar la información que facilite y enriquezca las demás etapas de la Administración del Riesgo.
- Identificar los factores externos que puedan ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa y los planes y programas de la alcaldía municipal.

El contexto estratégico debe tener en cuenta el contexto organizacional en el cual se verifican los objetivos de la entidad y de los procesos para comprender y entender para dónde va la administración municipal, y cuál es su misión. De esta manera se logra centrar desde su inicio el proceso de administración de riesgo en la consecución de los objetivos que se ha planteado la administración municipal.

Es necesario que en este punto que la administración municipal se plantee cual sea el contexto en que se desarrolla la administración del riesgo, estableciendo las metas, los objetivos, estrategias, alcance y parámetros para llevarla a cabo, teniendo en cuenta que esta no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.4 EJEMPLO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO GENERADORES DEL RIESGO

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de esta, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.	Infraestructura: cualquier equipo o construcción útil para prestar algún servicio o realizar determinada actividad (carretera, planta de tratamiento de aguas residuales, drenaje, energía eléctrica entre otros,
Medioambientales: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.	Procesos: Capacidad diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento.
Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.	Tecnología: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento.
Sociales: Demografía, responsabilidad social, terrorismo.	
Tecnológicos: Interrupciones comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente.	

2.5 PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Como cualquier otro proceso institucional, la administración del riesgo debe planearse y programarse de manera que haga parte de todo el quehacer de la entidad. Estatal.

Para el diseño de esta planeación es fundamental tener claridad en la misión institucional, en sus objetivos y tener una visión sistémica de manera que no se

perciba la administración del riesgo como algo aislado. Igualmente es necesario conocer sobre el tema de riesgos y la metodología propuesta.

Dicha planeación debe contener: ¿Cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro de la entidad estatal?, ¿Quiénes van a participar directamente en el proceso? , ¿Cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van a ir dirigidas? y ¿Cómo se va a articular el tema dentro de la planeación y con los procesos?, entre otros.

2.6 VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo consta de tres etapas: la identificación, el análisis y la determinación del nivel del riesgo. Estas etapas son de singular interés para desarrollar con éxito la administración del riesgo e implementar una política al respecto en la entidad estatal; para cada una de ellas se sugiere tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados.

2.6.1 Etapa 1. La identificación del riesgo. El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados. Previa la identificación de los riesgos es importante tener en cuenta tal como se mencionó anteriormente, los factores que pueden incidir en la aparición de los mismos, los cuales pueden ser externos e internos y llegar a afectar la organización en cualquier momento. Debe considerarse además de los factores previamente citados, factores externos relacionados con la entidad como son: económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos, entre otros y como factores internos: la naturaleza de las actividades de la entidad, la estructura organizacional, los sistemas de información, los

procesos y procedimientos y los recursos económicos. Para la identificación se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de flujo, análisis de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros.

Igualmente pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante, la técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la entidad.

Una manera de visualizar 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 los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad “Guía Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP”.

2.6.1.1 Ejemplo de Formato para la Identificación de Riesgos

PROCESO				
OBJETIVO DEL PROCESO	CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos del formato identificación de riesgos:

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.

Causas (factores internos o externos, agente generador): 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; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, Instalaciones y entorno.

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.

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

Efectos (consecuencias): 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.

2.6.2 Etapa 2. Análisis del riesgo: El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad.

El Decreto 1599 de 2005, por el cual se establece el modelo estándar de Control Interno para el estado colombiano, establece: Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos), calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo.

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, **Probabilidad e Impacto**. Por la primera se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de **Frecuencia**, si se ha materializado (por ejemplo: No. 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 éste no se haya materializado. Por **Impacto** se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

- **La Calificación del Riesgo:** Con esto se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse.

- **La Evaluación del Riesgo:** Nos permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un **análisis cualitativo**, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad). Tomando las siguientes categorías: leve, moderada y catastrófica en relación con el impacto y alta, media y baja respecto a la probabilidad.

Así mismo, presenta un **análisis cuantitativo**, que contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos. Tanto para el impacto como para la probabilidad se han determinado valores múltiples de 5. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz provee la evaluación del riesgo.

2.6.2.1 Formato Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos²

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado Evitar el riesgo	30 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 Zona de riesgo inaceptable Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Asumir el riesgo Reducir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Baja	1	5 Zona de riesgo aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo tolerable Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Compartir o transferir
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófica
	Valor	5	10	20

- **Calificación del Riesgo:** Se debe calificar cada uno de los Riesgos según la matriz de acuerdo a las siguientes especificaciones: **Probabilidad Alta** se califica con 3, **Probabilidad Media** con 2 y **Probabilidad Baja** con 1, de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo. Y el Impacto si es Leve con 5, si es Moderado con 10 y si es Catastrófico con 20.

- **Evaluación del riesgo:** Para realizar la Evaluación del Riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la Matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

² Guía Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública Director Fernando Grillo Rubiano. Bogotá D.C abril de 2006 tercera edición. p. 19

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Aceptable (calificación 5), significa que su **Probabilidad es baja** y su **Impacto es leve**, lo cual permite a la Entidad asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Inaceptable (calificación 60 resultado de multiplicar la probabilidad por el impacto en este caso probabilidad alta = 3 por impacto alto = 20 lo que da como calificación 60), su **Probabilidad es alta** y su **Impacto catastrófico**, por tanto es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la **Probabilidad** del riesgo, de Protección para disminuir el **Impacto** o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los Riesgos a la Zona Aceptable o Tolerable, en lo posible.

Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los Riesgos de **Impacto leve** y **Probabilidad alta** se previenen; los Riesgos con **Impacto moderado** y **Probabilidad leve**, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas con evitar el riesgo cuando éste presente una **Probabilidad alta y media**, y el **Impacto sea moderado o catastrófico**.

Cuando la **Probabilidad** del riesgo sea media y su Impacto leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.

Cuando el riesgo tenga una **Probabilidad baja e Impacto catastrófico** se debe tratar de compartir el riesgo y evitar la entidad en caso de que éste se presente.

Siempre que el riesgo sea calificado con Impacto catastrófico la Entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la entidad, para cumplir su propósito.
- Medir el impacto las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

2.6.3 Etapa 3- determinación del nivel de riesgo. La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el **impacto** y la **probabilidad** con los **controles** existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los **puntos de control existentes en los diferentes procesos**, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad estatal o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles).

MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo – probabilidad alta vs controles).

BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

Ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo en una empresa exclusiva para el diseño gráfico.

Riesgo: Pérdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la entidad estatal.

Probabilidad: *Alta*, porque todos los computadores de la entidad están conectados a la red de Internet e intranet.

Impacto: *Alto*, porque la pérdida de información traería consecuencias graves para el quehacer de la entidad.

Controles existentes: la entidad tiene establecidos controles semanales Haciendo backup o copias de seguridad y vacunando todos los programas y equipos; además guarda la información más relevante desconectada de la red en un centro de información.

Resultado Nivel de riesgo: *Medio* por los controles establecidos Lo anterior significa que a pesar de que la probabilidad y el impacto son altos confrontado con los controles, se puede afirmar que el nivel de riesgo es medio y por lo tanto las acciones que se implementen entrarán a reforzar los controles existentes y a valorar la efectividad de los mismos.

2.6.3.1 Procedimiento para la Valoración del Riesgo. Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Los controles están documentados?
- ¿Se está aplicando en la actualidad?
- ¿Es efectivo para minimizar el riesgo?

Una vez ha respondido todas las preguntas proceda a realizar la valoración, así:

- Calificados y evaluados los riesgos analícelos frente a los controles existentes en cada riesgo,
- Ponderelos según la tabla establecida, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriormente formuladas (los controles se encuentran documentados, se aplican y son efectivos).
- Ubique en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos, el estado final de riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del mismo.

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existen Controles documentados o si existen pero no se aplican y no son efectivos	Se <i>mantiene el resultado de la evaluación</i> (zona de riesgo inaceptable) antes de controles o equivaldría a una valoración ALTA – 60
Los controles existentes, se aplican y no son efectivos	Cambia el resultado de la evaluación antes de controles bajando una casilla (zona de riesgo Importante o moderado) y equivaldría a una valoración MEDIA – 40, 30, 20 ó 15.
Los controles existentes, se aplican y son efectivos para minimizar el riesgo	Pasa la zona tolerable o aceptable y equivaldría a una valoración BAJA – 10 ó 5.

Ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo:

Riesgo: Pérdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la entidad.

Probabilidad: Alta - 3, porque todos los computadores de la entidad están conectados a la red de Internet e Intranet.

Impacto: Alto - 20, porque la pérdida de información conllevaría consecuencias graves para el quehacer de la entidad.

Evaluación del Riesgo: de acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 60 y se encontraría en la zona de riesgo inaceptable.

Descripción de controles existentes

- Se hace backup o copias de seguridad, semanalmente. Control Preventivo
- Se vacunan todos los programas y equipos, diariamente. Control Preventivo
- Se guarda la información más relevante fuera de la red en un centro de información.

Control Preventivo

- ¿Los controles están documentados? SI
- ¿Se está aplicando en la actualidad? Si
- ¿Es efectivo para minimizar el riesgo? SI

De acuerdo a la tabla se entiende que la valoración del riesgo es: *Media* y se ubica en la zona moderada 15 debido a la efectividad de los controles existentes, por lo tanto las acciones que se implementen entrarán a reforzar los controles establecidos y a valorar la efectividad de los mismos.

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina con una adecuada política de manejo y control de los mismos.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Identificación de los controles existentes para los riesgos identificados y analizados.
-
- Priorización de los riesgos de acuerdo con los resultados obtenidos de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes, a fin de establecer aquellos que pueden causar mayor impacto a la entidad en caso de materializarse.

2.7 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas anteriormente desarrolladas en el ejercicio de la administración del riesgo.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la Administración del Riesgo, a su vez transmite la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

Se deben tener en cuenta algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

- *Evitar el riesgo*: tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- *Reducir el riesgo*: implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- *Compartir o Transferir el riesgo*, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.
- *Asumir un riesgo*, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo³.

³ Cartilla de administración pública –Escuela Superior de Administración Pública Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia. Bogotá D.C noviembre de 2009.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles *acciones* a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

- La valoración del riesgo
- El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las *acciones*, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Con la realización de esta etapa se busca encauzar el accionar de la entidad hacia el uso eficiente de los recursos, la continuidad en la prestación de los servicios, la protección de los bienes utilizados para servir a la comunidad. Igualmente, se busca que la entidad tenga claridad sobre las políticas de Administración del Riesgo, las acciones de manejo de riesgo y el compromiso de la Dirección y de los servidores de la entidad.

2.8 FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Está a cargo del Representante Legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno. Y se basa en el mapa de riesgos resultado del proceso de la administración del riesgo; la política señala que debe hacerse para efectuar el

control y la implementación de la misma, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr
- Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas

Finalmente, partiendo de que el fin último de la administración del riesgo es propender por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, los cuales están consignados en la planeación anual de la administración, las políticas de administración del riesgo deben ir articuladas con la planeación anual de la entidad estatal de manera que no sean aisladas sino complementarias.

2.9 MANEJO DEL RIESGO

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos.

Consideración de Acciones: Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros.

Se pueden tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

Evitar el riesgo: es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

Reducir el riesgo: si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Ejemplo: Planes de contingencia.

Dispersar y atomizar el riesgo: Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Transferir el riesgo: Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo tomar pólizas de seguros, esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

Asumir el riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso

simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecidas cuales de las anteriores opciones de manejo del riesgo se van a concretar, estas deben evaluarse con relación al beneficio- costo para proceder a elaborar el mapa de riesgos, el cual permitirá visualizar todo el proceso de valoración, análisis y manejo de los riesgos.

2.10 ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGO POR PROCESO Y EL INSTITUCIONAL

Para la consolidación del Mapa de Riesgos, adicional a las consideraciones expuestas, es necesario identificar las causas que los pueden ocasionar, lo cual facilita el proceso de definición de acciones para mitigar los mismos.

La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes factores:- El nivel del riesgo.

Balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Así mismo en el Mapa de Riesgos se deben identificar los controles existentes, las áreas o dependencias responsables de llevar a cabo las acciones, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario. (Ver formato mapa de riesgos).

El mapa contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo; o asumir el

riesgo residual, y la aplicación de acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

No obstante se considera recomendable, elaborar un mapa de riesgo, por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de valoración del riesgo. (Ver ejemplo de formato mapa de riesgos)

2.11 MAPA DE RIESGOS

Figura 3. Formato: mapa de riesgos

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación Riesgo	Controles Existentes	Valoración Riesgo	Opciones Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	indicador

2.11.1 Descripción del Mapa de Riesgos

- **RIESGO:** posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
- **IMPACTO:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

- **PROBABILIDAD:** entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.
- **EVALUACIÓN DEL RIESGO:** Resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.
- **CONTROLES EXISTENTES:** especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.
- **VALORACIÓN DEL RIESGO:** es el resultado de determinar la exposición de la entidad al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.
- **OPCIONES DE MANEJO:** opciones de respuesta ante los riesgos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo, o asumir el riesgo residual.
- **ACCIONES:** es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que entraran a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.
- **RESPONSABLES:** son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.
- **CRONOGRAMA:** son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.

- **INDICADOR:** se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

2.12 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES

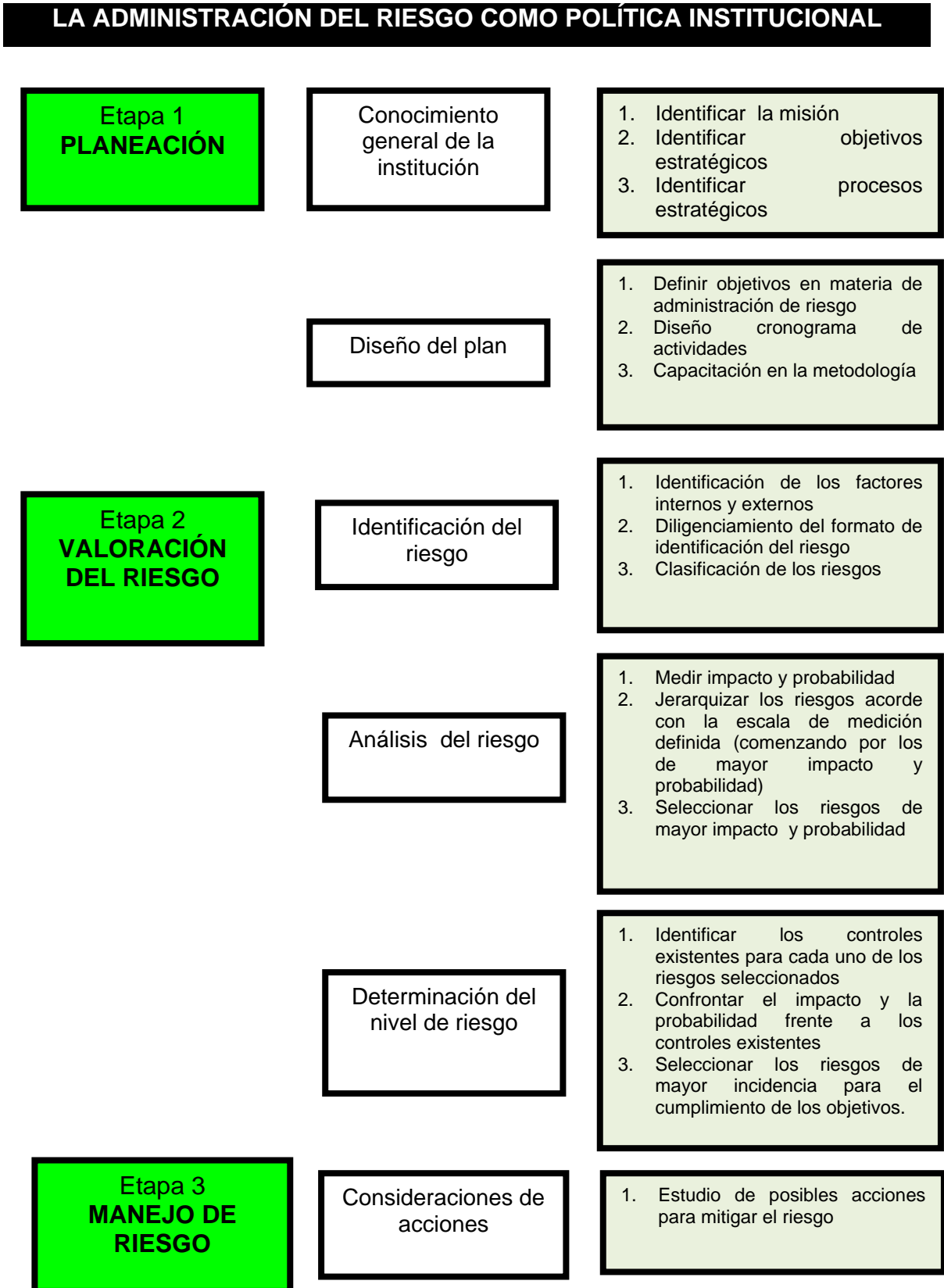
Definido el Mapa de Riesgos con sus acciones, responsables y cronogramas, es fundamental comenzar a ejecutar dichas acciones con el fin de determinar su efectividad en el menor tiempo posible.

2.13 MONITOREO Y REVISIÓN

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la administración municipal .El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que puedan estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y de la Oficina de Control Interno, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo .La Oficina de control interno dentro de su función asesora comunicara y presentara luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

Figura 4. Diagrama Proceso de Administración del Riesgo



**Etapa 4
MONITOREO**

Elaboración del mapa de riesgo

1. Definición de las causa que propician los riesgos
2. Definición de acciones para mitigar el riesgo
3. Análisis costo beneficio de las acciones
4. Diligenciamiento del formato de mapa de riesgo

Implementación de acciones

1. Ejecución de los compromisos adquiridos
2. Seguimiento a las acciones por parte de los responsables

Elaboración del plan de seguimiento

1. Definir los riesgos a los cuales se va a hacer el seguimiento
2. Elaborar cronograma de seguimiento
3. Definición de responsables del seguimiento

Ejecución del seguimiento

1. Revisión de los compromisos adquiridos para mitigar los riesgos seleccionados
2. Verificación de la implementación de las actividades.

Presentación de resultados y propuestas

1. Consolidación de la información
2. Presentación de sugerencias y recomendaciones
3. Elaboración de informe

CAPITULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, COMPONENTE DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI, EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA

Para la implementación de la administración del Riesgo se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El direccionamiento en la administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad., Para obtener estos resultados se debe tener conocimiento de la gestión y el desempeño institucional, hacer seguimiento a los diferentes procesos actuales, y requerir procesos de mejoramiento, informar a la ciudadanía a través de las rendiciones de cuentas periódicas y tener una base de datos para compartir interinstitucionalmente. generar una cultura de evaluación al interior de la entidad estatal creando y utilizando indicadores de gestión y fortalecer el control de los recursos públicos de la alcaldía municipal teniendo como base fundamental la oficina de control interno, retroalimentar la gestión de las entidades territoriales por medio de los diferentes informes de gestión administrativa, focalizar las acciones de asistencia técnica y tecnológica en las diferentes dependencias de la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia adquiriendo los equipos necesarios para el desempeño laboral y la adecuada atención a la comunidad, además tener las asesorías permanentes de la escuela de administración pública realizando capacitaciones al personal administrativo sobre la administración del riesgo, hacer seguimiento al gasto municipal solicitando a la secretaría de hacienda y tesorería los informes necesarios donde se anexen los planes de mejoramiento continuo de estos informes, mejorar los sistemas de información para toda la alcaldía desarrollando el departamento de talento humano. Servir de insumo para la

evaluación nacional de políticas públicas ya que esta evaluación sirve de retroalimentación a todo el sistema administrativo de la entidad estatal.

- La consigna es que la administración del riesgo sea incorporada al interior de la entidad o administración Municipal como una política de gestión por parte de la alta dirección o representante legal (alcalde Municipal)y cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos (dependencias o secretarías); tarea que se facilitará con la implementación de la metodología aquí presentada , lo cual permite establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente está expuesta la administración o entidad pública y poder de esta manera fortalecer el sistema de control interno para lograr el más alto grado de eficacia y eficiencia. Para incorporar la administración del riesgo al interior de la administración municipal de Santa Fe de Antioquia se debe establecer como objetivo primordial "La incorporación de la administración del riesgo como eje transversal en el PDM(Plan de Desarrollo Municipal) fundamentado en los procesos de planificación y desarrollo local participativo, con base en la concientización y voluntad política para la toma de decisiones, la generación y formación de cultura ciudadana frente a la Administración del Riesgo como pilar del desarrollo; al reconocimiento del actor social como sujeto colectivo del desarrollo, y al esfuerzo consciente, deliberado y sistémico de la administración municipal de Santa Fe de Antioquia . optando medidas y herramientas dirigidas a la intervención de amenazas o vulnerabilidades para reducir, disminuir y/o mitigar los riesgos en el municipio. Es necesario que se enfatice en las líneas vitales de la administración del riesgo, como es el proceso social que incluye aspectos técnicos, políticos, sociales y económicos, fundamentado en la capacidad de la sociedad y de sus actores para modificar las condiciones de riesgo existentes, actuando prioritariamente sobre las causas que lo producen; incluyendo las medidas y formas de intervención que tienden a reducir, mitigar o prevenir los riesgos. La efectividad y sostenibilidad de la administración

- El perfil profesional de los empleados de la administración municipal debe implementarse con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales involucrados , procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto. Se debe realizar Sensibilización y socialización del proceso de implementación de la administración del Riesgo en todas las dependencias de la administración municipal de Santa Fe de Antioquia, además de talleres de conceptualización en administración del riesgo, la puesta en común de un marco de referencia en torno a la temática administración del riesgo., es necesario realizar capacitaciones permanentes con entidades expertas en el tema de la administración del riesgo, estas capacitaciones profesionalizan a los empleados en todos los temas que hacen referencia al (DAFP)departamento administrativo de la función pública. en el tema de la administración del riesgo.
- Este proceso de aprendizaje organizacional requiere, como condición necesaria, una fluida relación de intercambio entre agentes técnicos y trabajadores, que genere condiciones de confianza.

En este sentido una fluida relación de intercambio debe hacerse y estar direccionada y sujeta, a los valores orientadores de las Interrelaciones, decisiones y prácticas de la Función Pública del Municipio de Santa Fe de Antioquia que además debe estar directamente relacionado con la administración del riesgo estos valores es:

Transparencia, Responsabilidad, Justicia, Solidaridad, Compromiso, Dialogo, Equidad, Respeto, Honestidad. Entre otros.

TRANSPARENCIA. Los funcionarios deben tener Calidad del actuar respetando los derechos de los ciudadanos y demás grupos de interés. La Administración Municipal de Santa Fe de Antioquia es una Entidad transparente que formula sus Programas de Gobierno y Planes de Desarrollo con base en la participación comunitaria, otorgando a la Comunidad un papel de veedor y evaluador de la gestión pública y esto lo desarrolla a partir de la rendición de cuentas. Que es uno de los mecanismos que se utilizan como medio para prevenir los riesgos como sea que permite hacer análisis y evaluación de los procesos y diferentes dependencias, La transparencia invita a los Servidores Públicos de la Entidad a comprometerse con el suministro de información y desarrollar sus funciones de manera transparente, en procura del beneficio común; de modo que están dispuestos a ser observados, facilitando una información veraz a la Comunidad.

RESPONSABILIDAD. Se deben “cumplir los compromisos que se hacen con los demás, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y decisiones”

Los Funcionarios de la Administración Municipal deben promover día a día la responsabilidad, la previsión y la estabilidad fiscal, porque ellos permiten fortalecer la institucionalidad, aumentar la credibilidad y asegurar la sostenibilidad.

JUSTICIA. “No basta con proclamar la justicia, hay que tener un gran deseo de que ella prime en la relación entre los hombres” esta es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

La Administración Municipal tiene que estar encaminada a garantizar que todos sus procesos, gestión administrativa e interrelación con la comunidad, se basen en unos principios de justicia, de tal manera que prime el interés colectivo sobre el interés particular, la actuación de sus funcionarios tiene como pilares

fundamentales la honestidad, la rectitud, la ecuanimidad, el sentido humano y de pertenencia, de tal manera que se garantice un manejo adecuado en recursos, bienes públicos y oportunidades.

SOLIDARIDAD. “Es la determinación firme y perspectiva de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, ya que todos somos verdaderamente responsables de todos”. Para la Administración Municipal, la Solidaridad debe de ser la capacidad de sus funcionarios y contratistas para trabajar de forma unitaria en pro del Bienestar Social de los ciudadanos del Municipio de Santa Fe de Antioquia. El desarrollo de este principio se representa en el alto grado de integración y estabilidad interna, adhesión ilimitada y total al cumplimiento de los valores comunes, el sentimiento unificado del respeto por el ser humano, los derechos y el compromiso para el cumplimiento de los deberes.

COMPROMISO. “Cumplimiento de las obligaciones que se contraen con la comunidad con el convencimiento propio de la labor a realizarse”

El Municipio de Santa Fe de Antioquia debe poner todas sus capacidades para sacar adelante todo aquello que le ha sido confiado por la comunidad y cumplir con sus obligaciones haciendo un más de lo esperado. Los servidores Públicos de Santa Fe de Antioquia desempeñan efectivamente sus funciones con un alto sentido de pertenencia y responsabilidad social hacia la institucionalidad municipal. El servidor público municipal en su permanente quehacer debe dirigir todas sus decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades para alcanzar con eficiencia, oportunidad y calidad los objetivos propuestos.

DIALOGO. “A través del diálogo se reconoce la autonomía de cada ser humano y se acepta el derecho a opinar y a ser escuchado” El Municipio de Santa Fe de Antioquia practicará el encuentro para la búsqueda de la verdad y la solución a los

conflictos, para aprender a escuchar y entender al otro; así mismo invita a todos los servidores públicos a un diálogo constante dentro del respeto por la diferencia.

EQUIDAD. En el servicio público la equidad rebasa el concepto de igualdad pues el valor procura establecer acciones según las condiciones de los actores ya sea por sus carencias o por sus méritos según la perspectiva movilizadora. La primera busca nivelar a quienes disponen de menos capacidades u oportunidades, mientras que la segunda busca estimular, atender y/o asignar con base en logros.

RESPECTO. Los Funcionarios de la Administración Municipal deben promover día a día el respeto, la previsión y la estabilidad fiscal, porque ello nos permite fortalecer la institucionalidad, aumentar la credibilidad y asegurar la sostenibilidad

HONESTIDAD. Es una forma de vivir clara y respetuosa. Faltar a la honestidad rompe las relaciones humanas y públicas en el trabajo, la familia y en el ambiente en el que nos desenvolvemos. Se debe ser honesto en lo que se hace, pero también en lo que se dice, se piensa y se siente.

De igual modo, la honestidad garantiza que el accionar de cada uno de los funcionarios públicos que no se guie por el interés particular, que sea coherente con la misión institucional y que su comportamiento este de acuerdo a los valores de verdad y justicia, sin generar falsas expectativas, para que no se pierda la confianza y credibilidad de parte de la comunidad hacia las instituciones del estado. Todos estos valores de una u otra forma coadyuvan en la implementación de la administración del riesgo en la medida que ayudan a que las diferentes dependencias, agentes técnicos y trabajadores generen y laboren en ambientes que generen confianza.

- La jerarquía y la centralización de las decisiones deben ser sustituidas por formatos institucionales más descentralizados y horizontales, en los cuales el

conocimiento técnico deje de ser el referente único y absoluto, generando espacios de intercambios y negociaciones permanentes. es necesario tener presente y poner en práctica la cultura organizacional que es concebida como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Representante Legal (RL) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable. Para llevar a cabo lo anterior, el RL debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa. Para empezar, el RL debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. En Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el RL debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. del direccionamiento de los objetivos de la alcaldía o ente estatal.

Modificar en el entorno organizacional puede cambiar la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los representantes legales dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo. Los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un representante legal en específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. Es necesaria la descentralización ya que de esta manera se aleja la demora de la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez.

- Es necesario realizar auditorías internas una vez se tenga elaborados los mapas de riesgos ya que este proceso permite supervisar y evaluar la eficacia del sistema de la administración del riesgo además contribuye a su mejoramiento ya que añade más valor a la entidad por tanto cada uno de los actores involucrados en este proceso tiene la posibilidad de saber las necesidades del otro, y de esta forma juntos ofrecer a la entidad pública el marco adecuado para una mejor respuesta a los riesgos. Por medio de la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, quien es la dependencia encargada de coordinar el proceso de auditorías internas de calidad, dado que la Ley 87 de 1993 en su artículo 9° le asigna la responsabilidad de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles y determina que como mecanismo de verificación y evaluación del Control Interno se utilizarán las normas de auditoría generalmente

aceptadas. La coordinación de las auditorías por parte de esta oficina tiene la finalidad de respetar el rol que se le ha sido asignado por ley, como evaluadora y verificadora de la gestión y del logro de los objetivos, y de planear las auditorías de tal manera que no se presente reproceso, con el fin de que los encargados de los procesos no se vean sometidos a reiteradas auditorías. Es importante recordar que en la Guía de Armonización del Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad, se estableció que las auditorías tanto de MECI como de Calidad deben desarrollarse a través de un programa de auditorías aprobado por el Comité de Coordinación de Control Interno, razón por la cual las fechas de las auditorías de Calidad deben ser concertadas con el representante legal o en este caso el alcalde municipal. Las auditorías de calidad podrán ser ejecutadas directamente por el delegado de la dirección para calidad y los auditores de la entidad capacitados para este fin, razón por la cual la Oficina de Control Interno planea y coordina las auditorías, pero prepara únicamente las auditorías de administración del riesgo y presenta un informe con dos capítulos, uno con los resultados de la auditoría de administración del riesgo y otro capítulo con los resultados de la auditoría de calidad; por ello, una vez concluida la auditoría de Calidad, la Oficina de Control Interno será la encargada de consolidar y presentar el informe final a la Alta Dirección de la entidad. Estatal. Se debe tener en cuenta que el Jefe de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces, es el responsable de la planeación y desarrollo de los procesos de auditoría; por lo tanto, los registros, evidencias y demás documentos que se generen como resultado de estas, deben reposar en esta dependencia y ser informados desde ella. En relación con los informes de auditoría aprobados, estos se entregarán a los receptores designados por el cliente de la auditoría, según haya quedado estipulado en el objetivo y alcance de esta, para las acciones correctivas y de mejora que pudieren resultar y copia de este reposará en la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces, para las acciones de seguimiento correspondientes. Todos los años las Oficinas de Control Interno deben someter a consideración del Comité de Coordinación de Control

Interno el programa anual de auditorías; en este sentido lo que se recomienda es que dentro de este se incluyan las auditorías administración del riesgo, cuyas fechas serán coordinadas con el encargado por la Dirección del tema de calidad. Las auditorías de administración del riesgo serán realizadas por el encargado de calidad y los auditores a su cargo y al jefe de control interno deben hacerle llegar los resultados de las auditorías para incluirlos en el informe que se va a presentar al representante legal de la entidad. Estatal. La Oficina de Control Interno, Auditoría Interna, o quien haga sus veces, asumiendo su rol de evaluador independiente, deberá realizar evaluaciones, seguimiento, monitoreo permanente al grado de avance y desarrollo de implementación de la administración del riesgo conforme al plan previamente establecido por esta. el fin es identificar posibles desviaciones; esto es, valorar los riesgos que puedan comprometer el buen funcionamiento de la entidad estatal, acompañar y asesorar en la implementación y desarrollo de la administración del riesgo , realizar su evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control.

- Se recomienda generar políticas de administración del riesgo, donde se dinamice y multiplique la capacidad para asumir nuevos roles, previa preparación, capacitación y socialización sobre nuevas perspectivas y alianzas estratégicas de los grupos de trabajo. Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta lo siguiente .El Decreto 1599 de 2005 establece: Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la entidad pública.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la Administración del Riesgo, a su vez transmite la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la alcaldía de Santa Fe de Antioquia .Se deben tener en cuenta alguna de las

siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.- *Evitar el riesgo*, tomando las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros - *Reducir el riesgo*, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.- *Compartir o Transferir el riesgo*, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.- *Asumir un riesgo*, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el funcionario del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Para el manejo de la administración del riesgo se debe analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera.

CAPITULO 4. PROPUESTA DE ARTICULACIÓN DE LA CONDUCTA ADECUADA PARA EL SABER PRÁCTICO EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Las complejas actividades de las entidades del sector público, la autonomía de algunas, el aumento de solicitudes respecto a la calidad de la demanda de servicios, la limitación de los recursos públicos como efecto de la crisis económica y al mismo tiempo la variación en alternativas de financiamiento, las dificultades de medición del desempeño en un entorno de incertidumbre, amplía y diversifica los riesgos en el sector público, a nivel local, nacional e internacional. Por lo tanto las responsabilidades de los actores involucrados en la administración de los riesgos se vuelven más complejas, también la investigación y propuesta académica y pedagógica pone de relieve el hecho de que el riesgo de anticipación y la administración del riesgo en la administración o sector público se necesita y es fundamental para la consecución de los objetivos. El proceso de descentralización que ha venido experimentando el estado colombiano en estos últimos años, aún no ha logrado insertarse en los gobiernos locales, es decir en los trabajos de las municipalidades. Esto significa que existe una gran carencia de poder local a nivel municipal para que estos que nominalmente se dicen poseer autonomía, puedan trascender a un plano más protagónico en el desarrollo local.

Para lograr una verdadera descentralización se debe dotar a los gobiernos municipales como el de Santa Fe de Antioquia y departamentales de la autonomía, las competencias y los recursos necesarios (legales, económicos, técnicos, etc.) para que, con la colaboración de sus respectivas colectividades territoriales y en coordinación con el gobierno nacional en lo que sea necesario y conveniente, impulsen dinámicas de desarrollo local y regional que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. ¿Cómo? Tres líneas de acción parecen indispensables: el rediseño de las relaciones intergubernamentales, el cambio en

los estilos de la gestión pública municipal y departamental, y las reformas en el campo político-electoral. No sobra señalar, además, que las entidades territoriales, en especial los municipios, no sólo son prestadores de servicios, sino que desarrollan tareas de gobierno que no pueden ser dejadas de lado,: solución de pequeños problemas de la población, diálogo con esta última para potenciar la vocación del territorio, generación de sentidos de pertenencia, promoción de la participación ciudadana en los asuntos públicos, generación de climas de convivencia ciudadana, entre otros, tareas éstas que no están necesariamente atadas a las transferencias, sino a la capacidad de gobierno y a la imaginación.es necesario transformar los estilos de gestión autoritarios y clientelistas aún dominantes en el escenario territorial y blindarla El primer objetivo exige el cumplimiento de por lo menos dos condiciones: de un lado, un cambio de liderazgos sociales y políticos, de manera que accedan a los puestos de mando personas que trabajen por política de las autoridades territoriales .la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia debe , estimular la petición de cuentas por parte de esta última y afianzar y multiplicar los espacios y los momentos de diálogo e interacción entre todos, a fin de erradicar todos los factores que incrementan los riesgos de corrupción entre otros en la gestión municipal.

Es necesario, además, formular planes estratégicos municipales con participación ciudadana, que definan metas de resultado e impacto, acompañadas por un sistema de monitoreo y evaluación; elaborar presupuestos por resultados, a fin de hacer un uso más eficiente de los recursos y propiciar un control social más efectivo; mejorar los sistemas de información para que por ejemplo la rendición de cuentas sea más efectiva e incorpore el diálogo entre las autoridades municipales y la ciudadanía; desarrollar acciones de monitoreo y evaluación de la gestión pública, que se refieran no sólo a los procesos y a los productos, sino también al impacto de la gestión .se propone además construir sistemas estandarizados de medición. La gestión pública territorial debe otorgar a la participación ciudadana un lugar más importante que el que posee actualmente. A ese respecto, es preciso repensar los

diseños institucionales para la participación y transformar las prácticas ciudadanas y de las autoridades públicas en ese campo.

Lo anterior se evidencia en el quehacer cotidiano de los municipios los cuales en teoría disponen de un plano de competencias amplio pero en la praxis la capacidad institucional de gestión es reducida. Esta condición se evidencia en las alcaldías de la subregión del occidente antioqueño y en el cual está localizado Santa Fe de Antioquia, quienes tienen escasez de recursos financieros y de personal técnico profesional para desarrollar procesos de planificación social. Lo que indudablemente trae como consecuencia la generación de riesgos en estas entidades .o alcaldías.se debe proponer la autoevaluación de la gestión municipal de Santa Fe de Antioquia fija su atención en el desarrollo de la municipalidad como instancia que, junto a los actores locales, guía y da impulso al desarrollo del municipio en todas sus dimensiones.se dan importantes avances en el desarrollo local en áreas como la financiera, la prestación de los servicios, las relaciones entre los actores locales y el marco legal, entre otros. Como es natural en todo proceso de desarrollo, todavía existen vacíos y dificultades que superar: la falta de información es una de ellas. El presente instrumento de autoevaluación de la gestión municipal facilitará, de una manera práctica y sencilla, conocer y valorar en qué se ha avanzado, en qué no se ha avanzado lo suficiente y qué aspectos están poco desarrollados o no existen.

Para realizar este análisis, es indispensable contar con información actual, bien organizada y disponible.

Existen dos grandes apartados con la información necesaria para comprender y aplicar el instrumento de autoevaluación de la gestión en Santa Fe de Antioquia. *El primero* presenta aspectos generales y conceptuales como sus objetivos, por qué es importante, qué se va a autoevaluar, cómo está organizado y cómo funciona.

El segundo -contiene aspectos técnicos relacionados con los indicadores, la ponderación de los resultados y el procesamiento de la información. La práctica periódica de la autoevaluación dará buenos resultados en la medida que las municipalidades la consideren y utilicen como una herramienta para mejorar la toma de decisiones y la planificación de la gestión.

El buen desarrollo de la localidad de Santa Fe de Antioquia implica fortalecer capacidades en todas las dimensiones que contribuyen al desarrollo integral del municipio. Estas dimensiones están referidas a cuatro pilares fundamentales: lo político, lo económico lo social y lo ambiental.

Un municipio que está desarrollando estas cuatro dimensiones es un municipio que ha logrado encarrilarse en un verdadero proceso de desarrollo local. El buen desarrollo de estas dimensiones precisa fortalecer las capacidades de los actores locales: personas y organismos que desde su arraigo local son el motor de un proceso de fortalecimiento continuo y progresivo del municipio, basado en la participación, la inclusión, la equidad y la transparencia. Las municipalidades, como instancias que impulsan y orientan el proceso, tienen un importante protagonismo y, por tanto, una gran responsabilidad en la mejora continua de su gestión. La práctica de la autoevaluación ayudará a lograr este avance permanente.

Hay que revisar y valorar el desarrollo de capacidades institucionales tales como la administración de los riesgos, la prestación de los servicios, la implementación de los proyectos, la participación y otros similares. Si queremos mejorar la gestión municipal, necesitamos saber, a ciencia cierta, cómo andan las cosas, es decir, en qué áreas de la gestión municipal debemos invertir más esfuerzos y qué capacidades desarrollar o fortalecer para lograrlo. Con esta idea, se ha diseñado este instrumento para autoevaluar la gestión municipal, que sirve para conocer el

nivel de desarrollo de cada aspecto relacionado con la gestión. Grandes y pequeñas decisiones, contarán con información actual y pertinente.

Se constata que desde el pensar municipal el enfoque de la administración del riesgo que se ha venido construyendo a nivel gubernamental a través de los diferentes entes. Aun no hace parte de la agenda municipal se propone que la administración del riesgo se incorpore en el plan de desarrollo. Municipal, Para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal es fundamental la identificación y articulación de los actores sociales como parte integral de un proceso, que tiene por corolario, la participación ciudadana como factor esencial en la aplicación de política pública para la toma de decisiones por parte de la Administración Municipal. Por ésta razón es determinante el fortalecimiento En el proceso de formulación de los planes de desarrollo municipal y de la incorporación del componente riesgo en el mismo, es fundamental la sensibilización y conceptualización en gestión del riesgo de las instancias municipales y sectoriales, a través de talleres, temáticas especializadas y preparativos para la respuesta, como soporte fundamental de los tomadores de decisiones.

El manual de funciones de la administración municipal se debe convertir en una herramienta eficiente y eficaz, donde aparte de incluir las funciones y competencias laborales y requisitos mínimos de la administración central. Debe establecerse con criterios de racionalidad las principales actuaciones con que deben contar los alcaldes, secretarios de despacho y personal adyacente, en cuanto a las responsabilidades y obligaciones frente al apoyo a la prevención y atención de la administración del gasto, adoptando medidas correctivas, preventivas y reactivas acordes con la parte operativa. Desde lo conceptual y metodológico en torno a la administración del riesgo.

Con la implementación de la administración del riesgo se establece un nuevo reto y horizonte de trabajo para el municipio de Santa Fe de Antioquia, basado en la

sostenibilidad y responsabilidad de la Administración Municipal en la incorporación de la administración del riesgo; el plan de desarrollo local debe tener como eje principal la administración del riesgo en los actuales momentos es evidente la ausencia de planificación y ordenamiento en las diferentes dependencias del municipio. Más aun sabiendo que en una política de gestión de administración del riesgo los factores que interactúan para explicar esta condición, van desde la cosmovisión y percepción que se tiene del riesgo, pasado por la capacidad que se existe para asumir nuevos roles sin antes haber sido preparados, no haber tenido ninguna socialización sobre las nuevas perspectivas de análisis y definición de alianzas estratégicas de trabajo , lo que genera riesgos al interior de toda la administración o entidad pública por lo anterior .se propone que en el plan de desarrollo municipal se incluya la administración del riesgo, Para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal es fundamental la identificación y articulación de los actores sociales como parte integral de un proceso, que tiene por corolario, la participación ciudadana como factor esencial en la aplicación de política pública para la toma de decisiones por parte de la Administración Municipal. Por ésta razón es determinante el fortalecimiento desde lo conceptual y metodológico en torno a la administración del riesgo .La planificación urbana y regional como tema inherente a la gestión del riesgo en los planes de desarrollo se fundamenta en la necesidad de estudiar el territorio a través de la historia, Frente a las situaciones de riesgo, los actores (funcionarios de la administración municipal) ponen en juego un acervo de Valores y de conocimientos que tienen incorporados a través de las rutinas cotidianas, y que utilizan de manera no totalmente consciente y explícita. En este sentido, los Procesos de valoración y selección de riesgos, tienen un fuerte Componente implícito, en la medida en que están más orientados por la conciencia Práctica que por la racionalidad instrumental. En la administración municipal los procesos de aprendizaje organizacional y la presencia de nuevas modalidades de acción colectiva, son incipientes, sin alcanzar a constituirse en el tipo de acción dominante en los contextos de riesgo estudiados en este trabajo. Se propone que los procesos de aprendizaje se deben comprender como una

experiencia de comunicación, que permita traducir las diferentes racionalidades técnicas y las diversas racionalidades prácticas que están en juego, capaces de generar acuerdos provisorios y contingentes en torno a situaciones específicas. La transitoriedad y fragilidad de los acuerdos no debe entenderse como un componente negativo de estos procesos, sino más bien como una condición propia de los contextos de incertidumbre. La formación profesional debe partir del supuesto de que las orientaciones y conductas que desarrollan los actores laborales frente a los riesgos, son principalmente un producto organizacional y no la consecuencia de socializaciones externas al ámbito laboral. Si bien los trabajadores pueden ser portadores de culturas de trabajo internalizadas a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada “cultura organizacional”, que puede reforzar, mejorar o transformar estos determinantes inherentes a la socialización primaria. En definitiva, se trata de privilegiar los componentes contingentes de cada organización en relación a los determinantes estructurales o normativos de las conductas.

Los procesos de formación profesional deben partir de la base de que los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana, y que tienen la capacidad de dar cuenta de ese conocimiento y de hacerse responsables del mismo. Este presupuesto es fundamental para orientar la formación hacia el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación que permitan generar procesos de negociación y establecer acuerdos y compromisos ligados a la administración del riesgo.

La formación profesional debe articularse con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben

construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto.

La formación profesional se presenta como una herramienta fundamental para fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional de administración del riesgo. Las conclusiones de los casos empíricos analizados parecen sugerir algunas características que debe tener esta formación:

a) La formación profesional hay que entenderla en el sentido del desarrollo de competencias generales para enfrentar los escenarios de incertidumbre, más que como el desarrollo de capacitaciones o calificaciones específicas en materia de administración de los riesgos.

La formación debe orientarse a transformar las orientaciones de la acción de todos los actores involucrados, desarrollando competencias cognitivas y comunicativas adecuadas a los desafíos que se presentan.

La manera de resolver las incertidumbres que se presentan en la administración municipal requiere de un proceso de construcción de reglas con componentes más horizontales e implícitos, que se traduzcan en rutinas de trabajo más eficientes. Para poder emerger y funcionar se propone que la administración deba movilizar a los actores sobre objetos y objetivos comunes. Los objetivos y los criterios de decisión no son datos dados y no van a aparecer más que como culminación de un proceso de aprendizaje común. Es primordial que los actores sean capaces de identificar lo que está cuestionado en su práctica actual y participen de la elaboración de problemas y de soluciones. El concepto de aprendizaje organizacional constituye un eslabón o puente que permite articular las decisiones individuales con los comportamientos organizativos. En este marco, las organizaciones desarrollan, muchas veces de manera implícita, “culturas de riesgo” específicas, que generan conductas y actitudes rutinarias frente a las

situaciones de riesgo. Estos desarrollos teóricos destacan la necesidad de desarrollar competencias organizacionales específicas para lograr una administración más eficiente del riesgo. En cada caso concreto, el proceso de aprendizaje de la gestión del riesgo debe analizarse a partir de las siguientes hipótesis:

a) La construcción de competencias para la gestión del riesgo implica una articulación con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto.

b) Este proceso de aprendizaje organizacional requiere, como condición necesaria, una fluida relación de intercambio entre agentes técnicos y agentes profanos, que genere condiciones de confianza. Los formatos institucionales más descentralizados y horizontales, en los cuales el conocimiento técnico deje de ser el referente único y absoluto, generan espacios de intercambios y negociaciones permanentes entre expertos, decisores y trabajadores.

c) La construcción de competencias para la gestión del riesgo deben partir de la base de que los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana, y que tienen la capacidad de dar cuenta de ese conocimiento y de hacerse responsables del mismo. Este presupuesto es fundamental para orientar la formación hacia el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación que permitan generar procesos de negociación y establecer acuerdos y compromisos ligados a la gestión del riesgo.

d) El aprendizaje organizacional se debe comprender como una experiencia de comunicación, que permita traducir las diferentes racionalidades técnicas y las

diversas racionalidades prácticas que están en juego, de manera de lograr acuerdos provisorios y contingentes en torno a situaciones específicas. La transitoriedad y fragilidad de los acuerdos no debe entenderse como un componente negativo de estos procesos, sino más bien como una condición propia de los contextos de incertidumbre.

e) La construcción de competencias debe tomar en cuenta no sólo las normas y las negociaciones explícitas que se establecen entre los actores laborales, sino también los procesos de negociación implícitos que se presentan en el trabajo cotidiano, y que se cristalizan en rutinas de trabajo. El carácter implícito de estos acuerdos no se opone al concepto de reflexividad que desarrollamos en el punto anterior. Por el contrario, si bien los mismos tienen un carácter invisible y no verbalizado, los actores tienen la capacidad de racionalizar su conducta y de dar cuenta de los mismos en cualquier situación. Esta capacidad permite la comunicación de los códigos y saberes prácticos, su modificación y su adaptación a nuevas situaciones.

f) El desarrollo de competencias debe partir del supuesto de que las orientaciones y conductas que desarrollan los actores laborales frente a los riesgos, son principalmente un producto organizacional y no la consecuencia de socializaciones externas al ámbito laboral. Si bien los trabajadores pueden ser portadores de culturas de trabajo a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada “cultura organizacional”.

Las opciones y elecciones son por lo tanto mucho menos estructuradas, más coyunturales y situacionales, sustentadas fundamentalmente sobre el conocimiento práctico de los trabajadores. Esta alternativa se apoya en modalidades de regulación más descentralizada y autor reguladas, donde las unidades pasan a tener una gran dosis de autonomía. En consonancia con lo

expuesto en los puntos anteriores, la recuperación y comunicación del saber práctico de los trabajadores y de su capacidad de generar, de manera colectiva, reglas de conducta adecuadas a los contextos de incertidumbre, debe ser una condición central en los procesos de formación profesional. Esto implica pensar los mismos, desde modelos más complejos que aseguren el aprendizaje permanente y la construcción cotidiana de comportamientos y reglas que articulen el saber técnico y el saber profano.

Se propone que para una política de formación de las personas se debe incluir el desarrollo de capacidades y competencias que les permitan definir sus opciones y ejercer distintos trabajos, dado que tendrán el dominio de aquellas competencias que los preparan para desenvolverse en este nuevo mundo.

Los elementos cruciales que intervienen en la generación de posibilidades de éxito del trabajo por cuenta propia, El trabajo independiente implica exigencias como cualquier trabajo, pero algunas adquieren mayor intensidad como la iniciativa, autorregulación, responsabilidad, capacidad organizativa, de planificación y de aprendizaje continuo. Las personas que opten por esta opción deberán conocer el lugar o puesto de trabajo en donde se desenvolverán, la competencia, la importancia de la calidad del producto o servicio que ofrecerán, las obligaciones legales, la organización empresarial y deberán disponer de una disposición permanente para “emprender” lo que, entre otras cosas, implica creer en las propias fuerzas y una buena dosis de optimista.

Los/as trabajadores/as por cuenta propia deben estar atentos a potenciar ciertas características y capacidades que son los pilares fundamentales de sus futuras actividades, especialmente en lo que se refiere al desarrollo de la iniciativa como competencia primordial y las competencias para el crecimiento personal. Esta etapa sería la del auto diagnóstico en la implementación de la administración del

riesgo,: reconocimiento de aptitudes, saberes, experiencia Entre lo más importante de trabajar se destaca:

- *Emprender*: asumir el empleo como la propia empresa y aprender la gestión y administración básica de un negocio;
- *Liderar*: potenciar la capacidad de liderazgo democrático, de conducción activa de ideas y proyectos;
- *Organizarse*: aprender a planificar y gestionar eficiente y eficazmente las distintas secciones de la empresa, mejorar la disponibilidad del tiempo;
- *Actuar*: aprender a moverse, manejar la administración del riesgo
- *Ser*: reforzar la identidad personal;
- *Deber*: impulsar comportamientos de autorresponsabilidad, cumplimiento de compromisos consigo mismo y con los clientes y protagonismo en el propio proceso del negocio.
- *Poder*: fomentar crecientemente la toma de decisiones y el empoderamiento, incrementar el margen de maniobra frente a situaciones difíciles, abiertas o adversas y enfrentarlas con serenidad.
- *Crear*: saber mirar al futuro, proyectarlo e imaginarlo sin los condicionamientos del pasado, abrirse a lo nuevo, romper los límites, cultivar el optimismo y la esperanza.
- *Anticipar*: detectar amenazas y oportunidades antes de que éstas se manifiesten expresamente.

- *Experimentar*: aprender a explorar, a probar, a practicar.
- *Aprender*: generar una conducta de aprendizaje permanente especialmente en innovaciones tecnológicas y control de calidad (aprender a aprender);
- *Servir*: optimizar la atención al cliente respetuosamente y con dignidad; Una manera que parece adecuada para observar en las personas que desean optar por el trabajo independiente las características antes señaladas, es realizar una serie de ejercicios y/o simulaciones a través de las cuáles queden en evidencia dichas características. Lo más probable es que se den en distinto grado de desarrollo, pero lo importante es la detección de la existencia de ellas; Una manera que parece adecuada para observar en las personas las características antes señaladas, es realizar una serie de ejercicios y/o simulaciones a través de las cuáles queden en evidencia dichas características. Lo más probable es que se den en distinto grado de desarrollo, pero lo importante es la detección de la existencia de ellas; de esa forma se podrá potenciar su desarrollo y se trabajará con mayor grado de certeza sobre los logros esperados.

El modelo de administración pública identifica a la comunidad como un área de resultado clave, factor de especial importancia en una gestión municipal, donde el mismo se utiliza para promover la competitividad de las organizaciones, teniendo en cuenta la singularidad de cada una de ellas, que permita realizar una autoevaluación de la calidad de su gestión, poniendo de manifiesto los logros alcanzados. Todo esto se fundamenta en la satisfacción de la comunidad y del personal, produciéndose un impacto positivo en la sociedad, mediante el liderazgo de los directivos en política y estrategia, así como una buena gestión del personal, recursos y procesos, lo cual finalmente, se refleja en unos resultados que deben ser satisfactorios.

Muchos aseguran que la aplicación de modelos organizacionales con miras a la excelencia en organismos municipales constituyen una prueba sobre la posibilidad de transformar en profundidad la administración pública, por tal razón cada una debe elegir su perspectiva en función de sus circunstancias organizativas, las cuales son vitales debido a la necesidad de sustentar con medidas y no únicamente con opiniones la efectividad del sistema gerencial en todos los ámbitos de la gestión organizacional, no obstante es esencial fundamentarse en las políticas del Estado para lograr conciliar la gerencia pública estatal y municipal con las líneas estratégicas de desarrollo nacional.

Un patrón de referencia, son las alcaldías municipales de Colombia; organizaciones gestoras de servicios que centran su atención de una manera casi exclusiva en los procedimientos administrativos. Su principal necesidad, consiste en ajustar el principio de legalidad con el de eficacia y eficiencia, donde los costos y beneficios del cambio político y social puedan ser compartidos por los diferentes gestores dentro de marcos institucionales, facilitadores de la participación ciudadana, en cuyos procedimientos existen reformas económicas que implican modificaciones en el desarrollo de las instituciones políticas y la transformación del Estado .Si bien los trabajadores de la administración municipal pueden ser portadores de culturas de trabajo internalizadas a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada “cultura organizacional”, que puede reforzar, mejorar o transformar estos determinantes inherentes a la socialización primaria. En definitiva, se trata de privilegiar los componentes contingentes de cada organización en relación a los determinantes estructurales o normativos de las conductas.

BIBLIOGRAFÍA

CEPEDA Gustavo. Auditoría y Control Interno. McGraw Hill, 1997.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno – Documento Técnico N° 24 - Programación en base a riesgos –, 2005.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno – Documento Técnico N° 31 Ejecución de Auditoría –, 2005.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno – Documento Técnico N° 33 Planificación General en Auditoría –, 2006.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno – Documento Técnico N° 36 Objetivo Gubernamental de Auditoría –, 2007.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno – Documento Técnico N° 38 Objetivo Gubernamental de Auditoría – Santiago de Chile, 2008. González Salas Édgar. El Laberinto Institucional Colombiano. 1974- 1994 Fescol. Universidad Nacional. 1998.

Departamento administrativo de la función pública, Riesgos de corrupción en la administración pública, Tercer Mundo, 2000

Entendiendo la Administración de Riesgo Empresarial, KPMG, disponible en <http://www.kpmg.cl/aci/pdf/ERM.pdf>.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el “COSO”

Gestión de Riesgos Corporativos – Marco integrado – Técnicas de Aplicación – Committee of Sponsoring Organizations of the Comisión (COSO), 2004.

GIL GALIO, Pedro Orlando. Traducción Administración del Riesgo Estándar AS/NZ 4360:1999. 2001.

Glosario de Evaluación del riesgo. Compilado por David MacNamee. Mc2 Management Consulting. Ws.2000. S.A (2005) Modelo Estándar de control interno para el estado colombiano. En línea www.supersolidaria.gov.co, disponible en http://www.supersolidaria.gov.co/data/anexo_mecí_1000-2005 S.A (2008), Manual de implementación MECI, en línea. MECI 29 OCT 2008. Doc., Recuperador (2009, Noviembre 8) Contraloría General de la república (2009), Guía de auditoría integral AUDITE 3.0, SAP Group. En línea www.contraloriagen.gov.co, disponible en http://www.contralorigen.gov.co/html/auditoriass_guía_auditoria.asp, Recuperado (2009, Noviembre10) S.A (2008), situación actual y cambios en la guía de auditorías con enfoque integral .En línea www.micomercio.gov.co info@ofb.gov.co | PBX: 288 3466. Línea 195 | Calle 39 Bis N° 14 - 57 | www.filarmonicabogota.gov.co

Guía básica de las Oficinas de Control Interno. Departamento Administrativo de la Función Pública. 1999.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Norma N° 17550: Sistema de gestión de riesgos. Directivas Generales. Risk Management System. General Guidelines. 2005.

MC2 Management Consulting. Risk Assesment Glossary in Spanish, 2005.

MCNAMEE, David. Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.

ORTIZ, José Joaquín y Ortiz, Armando. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.

SALAZAR VARGAS, Carlos. Las Políticas Públicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.

Standards Australia AS/NZS HB 436:2004 - Guidelines to AS/NZS 4360:2004: Risk Management Guidelines for Companion.

The Institute of the Internal Auditors, Theiia -International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2007.

ANEXOS

ANEXO A. NORMATIVIDAD COLOMBIANA SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ADMINISTRATIVOS Y LABORALES

Como sustentación legal para la Administración del Riesgo se recogen las principales normas nacionales que regulan la temática relacionada con los riesgos de orden administrativo y laboral, como son:

* **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 que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.

* **Ley 489 de 1998**, Por el cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del Orden Nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución. Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.

* **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 párrafo del Artículo 4º señala los objetivos del Sistema de Control Interno (...) define y aplica medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones...y en su Artículo 3º establece el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno (...) que se enmarca en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Así mismo establece en su Artículo 4º la Administración de riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en las entidades públicas (...).

* **Ley 872 de 2003**, Por el cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

* **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.

- Cuestionario como recomendación que le permite a las personas en cargadas de adelantar la administración del riesgo (se recomienda que sea realizada y definida por el Grupo Operativo del MECI), realizar un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra la entidad. Es una ayuda metodológica que puede ser utilizada para obtener mayor información.

ANEXO B. CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

1- Está usted listo para administrar el riesgo?

Responda las siguientes preguntas usando la escala desde 1 (nunca,) (a veces) hasta 5 (siempre), con valores intermedios. Deje la casilla en blanco si no conoce la respuesta:

	Nunca		A veces		Siempre
Nuestro equipo operativo discute el riesgo en comités directivos	1	2	3	4	5
Nuestros reportes sobre decisiones importantes se refieren al riesgo de dichas decisiones	1	2	3	4	5
La administración de riesgos es tema de discusión en nuestros comités de control interno Y directivo.	1	2	3	4	5
Los funcionarios asisten a los talleres (tanto internos como conferencias públicas) sobre prácticas de administración del riesgo	1	2	3	4	5
Hemos afrontado varias dificultades sorpresivas.	1	2	3	4	5
Cuando una de mis decisiones se torna insatisfactoria, el equipo administrativo trata de aprender de ello.	1	2	3	4	5
Estoy provisto de las herramientas que necesito para valorizar el riesgo.	1	2	3	4	5
Mi jefe respalda la administración del riesgo.	1	2	3	4	5

RESULTADOS:

Puntaje < 24: Administración del riesgo no es parte de su administración municipal actual. Trabaje en la construcción y apreciación para el manejo del riesgo.

Puntaje 24-36: Administración del riesgo es parte de su administración municipal, pero se requiere su ayuda para convertirla en una mayor parte de la cultura corporativa de la gerencia.

Puntaje > 36 Estructura de éxito. Revise las áreas en que obtuvo 3 puntos o menos para ver qué medidas debe tomar.

2- Administración del riesgo en la administración pública

Objetivos de la organización:

	Total desacuerdo	desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Los propósitos generales de la administración están claramente definidos y publicados de forma que pueden ser fácilmente comprendidos.					
Los objetivos de la administración están definidos					
Los objetivos de la administración están comunicados					
El personal entiende cómo los objetivos de la administración se relacionan con los objetivos de su área					
El personal entiende cómo los objetivos de la administración se relacionan con sus objetivos personales					
Se hace al menos una revisión anual de la relación entre los objetivos organizacionales y personales					
El manejo efectivo del riesgo es importante para el logro de los objetivos organizacionales					
El riesgo es visto tanto como oportunidad y amenaza para el logro de los objetivos organizacionales					
Los objetivos de la administración de riesgos en la organización están claramente definidos					

Si es así ¿Cuáles son?

Compromisos de riesgo y administración del riesgo

	Total desacuerdo	desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Hay una definición común en la administración para el término riesgo					

Qué entiende la administración municipal por el término "riesgo en el logro de los objetivo"?

Qué entiende la administración municipal por el término "administración del riesgo"?

En qué áreas de la administración municipal se garantiza la administración del riesgo?

	Total desacuerdo	desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Hay un acuerdo común en la administración municipal para el manejo de riesgo					
Hay parámetros claros en la administración municipal para el manejo de riesgo					
La responsabilidad sobre el manejo del riesgo está claramente establecida y entendida en la entidad					
El seguimiento sobre el plan manejo del riesgo está claramente establecida entendida en la administración municipal					
El manejo del riesgo es importante para el desarrollo y éxito de la administración municipal					

3- Identificación del riesgo

	Total desacuerdo	Desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Se identifican los cambios en el riesgo ante cambios en las funciones y responsabilidades					
La organización identifica los principales riesgos potenciales para cada uno de sus objetivos					

	SI	NO
Qué tipo de riesgos se han identificado?		
Riesgos estratégicos. P.ej. derivados de las políticas o en las decisiones gubernamentales		
Riesgos en el logro de los objetivos		
Riesgos derivados de la normatividad		
Riesgos de políticas presupuestales		
Riesgos financieros		
Riesgos operacionales		
Riesgos de salud ocupacional		
Riesgos naturales		
Riesgos del talento humano		

Cómo guarda su administración municipal (Alcaldía) el registro de los riesgos que se han identificado?

Cuáles son los tres riesgos más importantes que la administración municipal debe enfrentar en los próximos 12 meses?

Qué oportunidades tienen la administración municipal de lograr sus objetivos en los próximos 12 meses?

4- Análisis del riesgo

Qué herramientas y técnicas se usan para el análisis del riesgo?-----

	Total desacuerdo	Desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
La administración tiene dificultades para priorizar el riesgo?					
La administración tiene dificultades para valorizar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos					
La administración tiene dificultades para valorizar el impacto potencia de la materialización de sus riesgos					
Con qué frecuencia la organización valora los riesgos de alcanzar sus objetivos?					
La administración municipal conoce las fortalezas y debilidades del manejo de riesgo en otras alcaldías					
Los siguientes actores son importantes para la valoración de riesgos: Concejo municipal					
Usuarios					
Industria					
Corte constitucional					
Políticos					
Gobierno					
Empleados					
Otros. Especificar					

La administración mide sus riesgos en términos de?	SI	NO
Impacto de sus políticas		
Impacto en imagen institucional		
Probabilidad del riesgo		
Impacto en la cobertura		
Logro de sus objetivos		
Otros. Especificar		

En los últimos cinco años el nivel de riesgo en su administración se ha?	Aumentado	Disminuidos	No ha cambiado	No está seguro

Marque quién toma las decisiones de acuerdo a quién direcciona los riesgos según las diferentes facetas en que se presenta, y, quien los revisa y/o monitorea	Toma de decisiones	Monitorea y reporta
Director general		
Grupo directivo		
Director finanzas		
Auditor interno		
Gerente de riesgo		
Jefe de área		
Todo el personal		
Otros (especifique)		

5- Determinación del riesgo

La respuesta del riesgo por parte de la administración incluye:	Total desacuerdo	desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Una evaluación de la efectividad de los controles existentes y el manejo gerencial del riesgo					
La implementación de planes de acción para riesgos identificados					
Evaluación costo-beneficio para direccionar riesgos					
La administración conoce cuanto riesgo se puede tomar en el cumplimiento de objetivos					
Esta administración revisa rutinariamente la efectividad de los procesos de control de los riesgos					
La administración tiene claramente definido las políticas y procesos para reportar los cambios de riesgo, los incidentes y las fallas de control que ocurran					
La administración tiene procedimientos para reportar riesgos					
La priorización de riesgos que necesitan un activo manejo gerencial					
Otros (especifique)					

6- Plan de manejo de riesgos

	Total desacuerdo	desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Los cambios en los riesgos organizacionales son identificados, valorados y reportados					
Los procesos y procedimientos del riesgo de la administración municipal, están documentados, y proveen una guía para que el personal conozca sobre el manejo y administración del riesgo					
Los secretarios de despacho entienden las diferentes facetas del riesgo que deben manejar					
La importancia del manejo gerencial, y control de riesgo ha sido comunicado a través de la administración municipal					
El alcalde o representante legal revisa regularmente el desempeño en el manejo de riesgo					
La estructura de la administración municipal soporta un manejo efectivo del riesgo					
La cultura de la administración municipal soporta un manejo efectivo del riesgo					
La administración soporta la toma de riesgos en la búsqueda de sus objetivos					
La administración soporta la innovación en la búsqueda de sus objetivos					

Cuáles son las medidas preventivas que toma la administración municipal contra los riesgos si desea complementar los objetivos propuestos?

La alta dirección ha recibido entrenamiento en:	SI	NO
Manejo del riesgo estratégico		
Manejo de procesos de riesgo		
Toma de riesgo		

	Total desacuerdo	desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Los procesos de comunicación y reportes están debidamente soportados con un adecuado manejo de riesgo					
Los procesos de comunicación y reportes entre el personal y la dirección general están debidamente soportados con un adecuado manejo de riesgo					
La alta gerencia de la administración municipal es receptiva con todas las comunicaciones sobre riesgo incluidas las malas noticias					
El código de conducta de la administración municipal es claro en guiar al personal en las acciones relacionadas para el manejo de riesgos.					

7- Monitoreo

	Total desacuerdo	desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
La administración encuentra dificultad para monitorear los cambios en el perfil de los riesgos					
La administración monitorea y revisa los riesgos para el logro de sus objetivos					
La organización encuentra dificultad en monitorear los cambios en el perfil de los riesgos					
La administración ha evaluado la necesidad de uso de la capacidad interna de monitorear y revisar el riesgo organizacional					
El monitoreo de la efectividad del manejo de riesgo es parte de una rutina integral del reporte de procesos gerenciales					

Se plantean en los anexos otra serie de consideraciones a tener en cuenta como *metodologías, esquemas de trabajo, formatos y mapas elaborados* para la implementación de la administración del riesgo a través de ejemplos aplicados en el sector público como son:

*EJEMPLO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.
CUADRO DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LA ELABORACIÓN
DEL MAPA DE RIESGOS.
IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.
MAPA DE RIESGOS.*

ANEXO C. EJEMPLO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Metodología utilizada por una oficina de Control Interno para la elaboración del mapa de riesgos:

Con el ánimo de aprender haciendo y adquirir mayor experiencia sobre la administración del riesgo, el Jefe de una Oficina de Control Interno de un organismo del Estado, impartió instrucciones para el diseño, estructuración y elaboración del Mapa de Riesgos de la Oficina. Para tal efecto, se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario con representantes de cada una de las áreas de la entidad al cual se le brindó la capacitación correspondiente para adelantar dicha tarea.

Aprovechando la organización por procesos de la oficina y tomando como base el Decreto 1537/2001, así como la Guía Preliminar emitida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, se dispuso elaborar el Mapa de Riesgos, definiendo un proceso específico y un procedimiento y definiendo actividades y asignando los responsables para cada una de éstas y se fijaron los plazos para presentar el trabajo.

Al proceso al que se le adelantó el respectivo Mapa de Riesgos es el relativo al “Fortalecimiento del Sistema de Control Interno” para el Procedimiento “Fortalecimiento de la Cultura de Control”.

A continuación se presenta el cuadro de actividades diseñado para adelantar el levantamiento del Mapa:

ANEXO D. CUADRO DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LA ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

Se presenta el esquema de trabajo elaborado por la oficina de control interno para el grupo de trabajo encargado de realizar la valoración de los riesgos y la elaboración del mapa de riesgos. (Fuente cartillas guía administración del riesgo)

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Instrucciones Generales Identificación de los procesos a trabajar	Jefe Oficina de Control Interno
Capacitación para el grupo encargado de levantar el mapa brindándole los fundamentos conceptuales sobre la administración del riesgo acorde con la normatividad vigente, así como con las guías generadas en el Departamento Administrativo de la Función Pública y los lineamientos de la Presidencial de la República	Jefe Oficina de Control Interno Jefe de Talento Humano
Identificación de los factores internos y externos.	Funcionarios miembros del grupo de trabajo y responsable de ejecutar procedimiento.
Diligenciar el formato de identificación de riesgos definiendo la descripción del riesgo y las posibles consecuencias.	Funcionarios miembros del grupo de trabajo y responsable de ejecutar procedimiento.
Taller de retroalimentación con la participación de todos los funcionarios de la oficina. Duración: 10 horas.	Coordinó: Jefe de Control Interno- Oficina de Talento Humano.
1. En este taller cada funcionario presentó y justificó los Riesgos de su respectivo procedimiento.	Consolidó: Profesional Universitario
2. Los participantes aportaron, solicitaron modificaciones y/o eliminaron algunos aspectos propuestos por el responsable del procedimiento.	Logística: Oficina de Talento Humano

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>3. Se estableció la fecha para presentación de los ajustes a la presentación inicial, las acciones de control, los responsables de ejecutarla y el indicador de cumplimiento para la misma.</p> <p>4. Cada funcionario realizó los ajustes correspondientes a su formato de acuerdo con los aportes de los participantes en el taller.</p> <p>5. Diligenciamiento del formato de mapa de riesgos.</p>	<p>Funcionario responsable de procedimiento.</p>
<p>Taller. Para revisar los mapas de riesgos levantados con el fin de concertar las acciones a ejecutar, comprometer los responsables y definir indicadores.</p> <p>Duración: 6 horas</p> <p>Participaron: El Jefe de la Oficina, las Jefes de Grupo y los funcionario responsables de procedimientos de la oficina</p>	<p>Coordinó: Jefe de Control Interno. Oficina de Talento Humano</p> <p>Consolidó: Profesional Universitario</p> <p>Logística: Oficina de Talento Humano</p>
<p>Consolidación del documento Mapa de Riesgos de los Procedimientos Oficina de Control Interno.</p>	<p>Profesional Universitario</p>
<p>Aprobación y difusión del Mapa de Riesgos de la Oficina de Control Interno</p>	<p>Jefes de Área. Jefe Oficina de Control Interno.</p>

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Una vez se realizó la identificación de los factores internos y externos que pueden afectar a la Oficina de control interno se procedió a diligenciar el formato de identificación de riesgos, estableciendo el riesgo, su descripción y las posibles consecuencias. Posteriormente se procedió a elaborar el Mapa de

Riesgos (ver formatos)

PROCESO: Fortalecimiento del Sistema de Control Interno

PROCEDIMIENTO: Fortalecimiento de la cultura del control

Formato de identificación de riesgos

No.	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
1	Escasa cobertura y periodicidad en el fomento de la cultura del control en la entidad	La planta de personal asignada a la Oficina de Control Interno, dado el tamaño de la entidad no permite ampliar la cobertura y periodicidad de las capacitaciones.	Desconocimiento del tema de Control Interno por parte de gran parte de los servidores de la entidad. Se reducen las oportunidades para fortalecer la cultura del control interno. Bajo compromiso de los funcionarios en la aplicación de herramientas de autocontrol y la auto evaluación.
2	Inadecuada selección de personal para la Oficina	Los procesos de selección no cumplen con el rigor técnico administrativo	Deterioro de la imagen de la Oficina Falta de credibilidad Insatisfacción de la Dirección Desgaste administrativo
3	Deficiencia en la calidad de la información	Los equipos de sistemas así como el software utilizado no corresponden a las necesidades	Información poco confiable Inoportunidad en las asesorías

No.	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
4	Insuficiente respaldo de la alta dirección	Por desconocimiento de los temas relacionados con control interno, falta respaldo y participación por parte de la alta dirección en las actividades organizadas por la Oficina de Control Interno.	Falta de compromiso por parte de los funcionarios con el control interno Rezago en materia de control interno Baja productividad
5	Falta de conocimiento y claridad en la normatividad relacionada con Control Interno	Las personas de la Oficina de Control Interno, no tienen claridad ni conocimiento de toda la normatividad relacionada con control interno.	Asesorías inadecuadas Baja imagen de la Oficina Incumplimientos en la entrega de informes que pueden llevar a incurrir en sanciones.

ANEXO E. MAPA DE RIESGOS

DEPENDENCIA: Oficina de Control Interno PROCESO: Fortalecimiento del Sistema de Control Interno

PROCEDIMIENTO: Fortalecimiento de la Cultura del Control

No.	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROLES EXISTENTES	NIVEL DEL RIESGO	CAUSAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR
1	Escasa cobertura y periodicidad en el fomento de la cultura del control en la entidad	Alto	Media	1. Charlas esporádicas sobre el tema 2. Divulgación de documentos	Medio	1. Insuficiente personal asignado a la Oficina de Control Interno 2. Inadecuada planeación y programación. 3. Falta de interés de los funcionarios en el tema 4. Escasos recursos para programas de divulgación	1. Incrementar las personas de la Oficina de Control interno 2. Elaborar el plan anual de la Oficina 3. Elaborar documentos o guías de sensibilización y divulgarlos 4. Definición de instrumentos o mecanismos virtuales para incrementar la cobertura	1. Representante Legal 2. Oficina de CI y Oficina de planeación 3. Oficina de CI y de Talento Humano 4. Oficina de CI y de Talento Humano	Inicio: Septiembre 2010 Finaliza: Noviembre 2010	No. funcionarios actuales No. funcionarios en 3 meses
2	Inadecuada selección del personal para la Oficina	Alto	Alta	1. Proceso de selección de personal	Alto	1. Intereses particulares. 2. Falta de claridad y conocimiento del proceso de selección. 3. Falta de controles en el proceso de selección	1. Contratar el proceso de selección con un ente externo. 2. Análisis del proceso de selección definiendo controles para cada una de las etapas. 3. Capacitación específica para los funcionarios de la Oficina de Talento Humano	1. Representante Legal 2. Oficina de Talento Humano, Oficina de Planeación 3. Oficina de Talento Humano	Inicio: Septiembr 2010 Finaliza: novienb 2010	No. funcionarios nombrados resultado del proceso de selección contratado No. funcionarios capacitados No. funcionarios Oficina de TH

No.	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROLES EXISTENTES	NIVEL DEL RIESGO	CAUSAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR
3	Deficiencia en la calidad de la información	Alto	Alto	1. Plan Informático 2. Mecanismos de seguridad	Medio	1. Falta de capacidad técnica 2. Recursos tecnológicos inadecuados	1. Ejecución y seguimiento del Plan Informático 2. Optimización de los recursos informáticos disponibles. 3. Implementar nuevos mecanismos de seguridad para la información	1. Oficina de Sistemas, Representante legal. 2. Jefes de área. 3. Oficina de Sistemas	Inicio: Septiembre 2010 Finaliza: Noviembre 2010	No equipos asignados Of CI No. equipos requeridos
4	Insuficiente respaldo de la alta dirección	Alto	Alta	1. Participación de la dirección en las reuniones del Comité de Coordinación de Control Interno	Medio	1. Falta de conocimiento del tema de control interno. 2. Falta de compromiso e interés	1. Programación de jornadas de capacitación para la alta dirección en temas de control interno. 2. Dinamizar el Comité de Coordinación de Control Interno	1. Oficina de Talento Humano, Oficina de CI. 2. Representante Legal, Oficina de CI, Jefes de área	Inicio: Setbre. 2010 Finaliza: noviembre 2010	Reuniones Comité CI programadas Reuniones realizadas
5	Falta de conocimiento y claridad en la normatividad relacionada con Control Interno	Alto	Baja	1. Capacitación y reuniones de retroalimentación de la Oficina de CI	Bajo	1. Falta de unidad documental en la Oficina de Control Interno. 2. Perfil inadecuado de las personas de la Oficina	1. Recopilación temática de la normatividad vigente en la materia. 2. Capacitación en la materia.	1. Oficina de CI 2. Oficina de Talento Humano, Oficina de CI.	Inicio: septiembre 2010 Finaliza: noviembre 2010	Archivos organizados por tema