

Trabajo de Grado Especialización Gestión Integrada QHSE

Diseño, presentación y propuesta de implementación de una Guía Técnica para la Administración y Gestión Eficaz del Riesgo Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana, basada en la NTC - ISO 31000:2011 y buenas prácticas organizacionales alineadas con el Sistema de Gestión Integrado.

**Autores**

ING. JUAN CARLOS CAMARGO ABRIL

**Director Trabajo de Grado**

ING. HERNANDO AVENDAÑO ESPITIA

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito+  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Especialización Gestión Integrada QHSE  
Cohorte XXV  
Bogotá D.C., Colombia, Mayo 2013.

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2013 por la Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia  
TEL: +57 – 1 668 36 00, e-mail: [espeqhse@escuelaing.edu.co](mailto:espeqhse@escuelaing.edu.co)

## Agradecimientos

---

En primera instancia a Dios por iluminar con su inmensa grandeza el camino de mi vida, a la Fuerza Aérea Colombiana por brindarme los recursos de tiempo y dinero que hicieron posible este nuevo logro académico y profesional, al señor Teniente Coronel William Rayo Rosero por su voto de confianza y apoyo incondicional en cada una de mis acciones y finalmente a mis Padres, Hermanos, Esposa e Hijos por su compañía, amor, respaldo y fuente de motivación que hace posible que cada día de mi vida tenga sentido.

## **Resumen Ejecutivo**

La Fuerza Aérea Colombiana es una Entidad Pública del Sector Defensa con 16 Unidades Militares Aéreas y 4.500 funcionarios ubicados estratégicamente a lo largo y ancho del territorio Nacional para ejecutar operaciones aéreas que contribuyan a la seguridad, defensa y desarrollo del país, lo que imprime a la gestión de la institución un alto nivel de complejidad que se hace mas fuerte por la alta rotación de personal.

La gestión de la FAC se caracteriza por tener un mando centralizado sobre una ejecución descentralizada representada en una estructura de tres niveles: Estratégico (Comandante y Segundo Comandante de la FAC), Táctico (Procesos de nivel central) y Operacional (Procesos en las Unidades Militares Aéreas) lo que conlleva un alto nivel de dificultad en la gestión y la posibilidad de tomar decisiones acertadas que permitan cumplir exitosamente la misión institucional.

En noviembre de 2007 la FAC se constituye en la primera Fuerza Militar en obtener la Certificación de Calidad ISO NTC 9001 y NTC GP1000, incluyendo la implementación del modelo de gestión del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública . DAFP 2006, sobre el cual se trabajo de manera continua hasta la fecha, momento en el cual se percibe en el Equipo Operativo de la Calidad una poca y estática gestión del riesgo que no agrega valor a la gestión de la institución y que de manera general se constituyo a través de la definición y establecimiento desde el nivel central de cuatro riesgos en promedio para cada uno de los Procesos que fueron evaluados y gestionados a lo largo de cinco años sin tener en cuenta el entorno, condiciones y recursos de los Procesos a nivel de las Unidades Militares Aéreas.

La poca influencia, aporte y relación de la gestión del riesgo a la gestión institucional fundamentada en la poca realidad y dinámica de los mismos en su identificación, análisis, evaluación y tratamiento, hizo necesario e importante presentar en este documento la propuesta para estructurar e implementar la **%Guía técnica de administración y gestión del riesgo Institucional+**, e integrarla al Modelo de Gestión Organizacional, promoviendo a través de su aplicación elementos de juicio que le permitan al alto mando tomar decisiones que garanticen el logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales a través de lo cual se materializa el cumplimiento de la misión en aporte a la seguridad, desarrollo y desarrollo del país.

La **%Guía técnica de administración y gestión del riesgo Institucional+**, establece un estándar de gestión para cada uno de los Procesos FAC en los diferentes niveles, donde se puede identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos considerando el entorno, capacidades y condiciones propias de cada Unidad Militar Aérea.

Esta Guía se fundamenta en la aplicación de la norma técnica de calidad ISO 31000:2011 y se complementa con la Doctrina Aérea de la institución construida a lo largo de sus 100 años de historia, así como de los conceptos y vocabulario propio de la misma que garantiza el éxito en su entendimiento y aplicación.

## **Tabla de contenido**

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
	3.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
	3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
	3.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	5
<b>4</b>	<b>ALCANCE Y LIMITACIONES .....</b>	<b>6</b>
	4.1 ALCANCE .....	6
	4.2 LIMITACIONES.....	6
<b>5</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>7</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN GUÍA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO FAC. ....</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERENCIAS NORMATIVAS .....</b>	<b>28</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>30</b>
	<b>ABREVIACIONES .....</b>	<b>32</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>33</b>

## **Lista de Figuras**

- Figura No. 1 - Proceso para la Gestión del Riesgo . .9
- Figura No. 2 . Modelo de Gestión Fuerza Aérea Colombiana. .15
- Figura No. 3 - Primer Taller de Planeación Estratégica FAC. .16
- Figura No. 4 - Primer Taller de Planeación Estratégica FAC. .18
- Figura No. 5 - Primer Taller de Planeación Estratégica FAC. .19

## **1 INTRODUCCIÓN**

El presente documento tiene por intención sustentar la necesidad de elaborar, presentar e implementar una metodología propia de la Fuerza Aérea Colombiana donde se proporcionen las directrices para la administración y gestión eficaz del riesgo organizacional fundamentado y alineado con el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Modelo Estándar de Control Interno, el Estatuto Anticorrupción y la NTC - ISO 31000:2011.

**La Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo** es un documento estándar aplicable en los diferentes niveles del mando estratégico, operacional y táctico que orienta, facilita y provee las herramientas para la identificación, análisis, valoración y tratamiento del riesgo enmarcados en la cultura y terminología propia de la Institución sin dejar de lado el contexto y escenario donde cada una de las Unidades Militares Aéreas da cumplimiento a su misión particular.

Con la aplicación de este documento se pretende establecer y desarrollar la cultura institucional donde los Comandantes de todos los niveles encuentren una metodología sistemática y ordenada que permita asignar los medios y recursos asertivamente para evitar, reducir, asumir, compartir o transferir el riesgo pensando siempre en el cumplimiento y logro de la misión y objetivos institucionales como aporte a la seguridad, defensa y desarrollo del país.



## **2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

La Fuerza Aérea Colombiana adopto durante la implementación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en el año 2007, la Guía del Departamento Administrativo de la Función Pública . DAFP versión 2006, como herramienta metodológica para la administración del riesgo en la organización, cuya esencia para la identificación y manera general para la formulación de los riesgos se originaba partiendo de la negación de los objetivos.

Producto del trabajo antes mencionado cada uno de los Procesos de nivel central estableció un promedio de cuatro (04) %Riesgos Significativos+de manera subjetiva con alcance a los homólogos de las Unidades Militares de la FAC, sobre los cuales se hizo la evaluación y planteamiento de las acciones de control de acuerdo a la zona en donde fueron clasificados.

Un año más tarde se trabajo en la actualización de las acciones de control para los mismos (04) %Riesgos Significativos+sin darle tramite adecuado a la metodología, es decir, no se realizó la identificación y actualización de los riesgos teniendo en cuenta el entorno y situación actual de la organización, así como la ponderación de ellos para detectar los más relevantes de manera objetiva garantizando una apropiada y oportuna gestión del riesgo para la FAC.

Para el año 2010 la FAC adquirió el software %AWAK+ para la administración del Sistema de Gestión de la Calidad con lo que se procedió a migrar la documentación e información de cada uno de los Procesos de la organización, encontrándonos con la necesidad de reconfigurar el modulo de gestión del riesgo del software para que se ajustara a la necesidad de la FAC, dejando de lado la revisión y actualización de los riesgos en periodos de tiempo más cortos con el fin de garantizar una gestión del riesgo eficaz para la FAC.

*Diseño, presentación y propuesta de implementación de una Guía Técnica para la Administración y Gestión Eficaz del Riesgo Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana, basada en la NTC - ISO 31000:2011 y buenas prácticas organizacionales alineadas con el Sistema de Gestión Integrado.*

Finalmente, se puede concluir que la FAC no tiene una gestión del riesgo que le permita identificar y gestionar acciones que orienten eficazmente a los procesos a mejorar continuamente en la ejecución y proyección de los mismos.

### **3 OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar y presentar una propuesta para la implementación de una **Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo** propia de la FAC que plantee una metodología estándar basada en las mejores prácticas y que contemple la doctrina militar propia de la organización.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Promover en el Equipo Operativo de la Calidad de la FAC la creación de un subcomité que realice un diagnóstico detallado de la situación actual de la administración del riesgo organizacional y plantee la necesidad de su actualización.
- Estudiar y analizar los estándares existentes en administración del riesgo como es la NTC - ISO 31000:2011 y buenas prácticas empresariales.
- Diseñar la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo de la Fuerza Aérea Colombiana.
- Realizar una prueba piloto respecto la aplicación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo en un Proceso de nivel central y en de una Unidad de la guarnición de Bogotá.

- Establecer el plan de trabajo para que todos los Procesos a nivel central y Unidades Militares de la FAC implementen la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo.

### 3.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo desarrollar e implementar una guía metodológica para la gestión eficaz del riesgo organizacional, basada en NTC - ISO 31000:2011 y buenas prácticas organizacionales alineadas con el Sistema de Gestión Integrado?

## **4 ALCANCE Y LIMITACIONES**

### **4.1 Alcance**

Diseñar y presentar una propuesta para la implementación de una Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo propia de la FAC en un Proceso de nivel central y su homologo respectivo en una de las Unidades Militares Aéreas de la guarnición de Bogotá, así como el planteamiento del plan de trabajo para que los demás Procesos lo desarrollen antes de julio de 2013.

### **4.2 Limitaciones**

- Los Procesos de nivel central operan en el Comando de la Fuerza Aérea Colombiana en el Centro Administrativo Nacional . CAN y sus homólogos en cada una de las 16 Unidades Militares Aéreas distribuidas en el territorio Nacional.
- Cada Unidad Militar Aérea de la FAC y por ende cada uno de sus Procesos ve afectada positiva o negativamente su gestión debido al entorno donde opera, dado por las posibilidades y recursos que proporciona el medio para el cumplimiento de su misión particular en contribución al cumplimiento de la misión institucional.
- La Fuerza Aérea Colombiana por su naturaleza militar tiene un alto nivel de rotación de personal en todos los grados y cargos, lo que hace que los criterios para la toma de decisiones varíen rápida y constantemente.

*Diseño, presentación y propuesta de implementación de una Guía Técnica para la Administración y Gestión Eficaz del Riesgo Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana, basada en la NTC - ISO 31000:2011 y buenas prácticas organizacionales alineadas con el Sistema de Gestión Integrado.*

- El diseño e implementación de la nueva metodología requiere pasar por varios filtros donde es probable que surjan cambios y modificaciones a la misma.

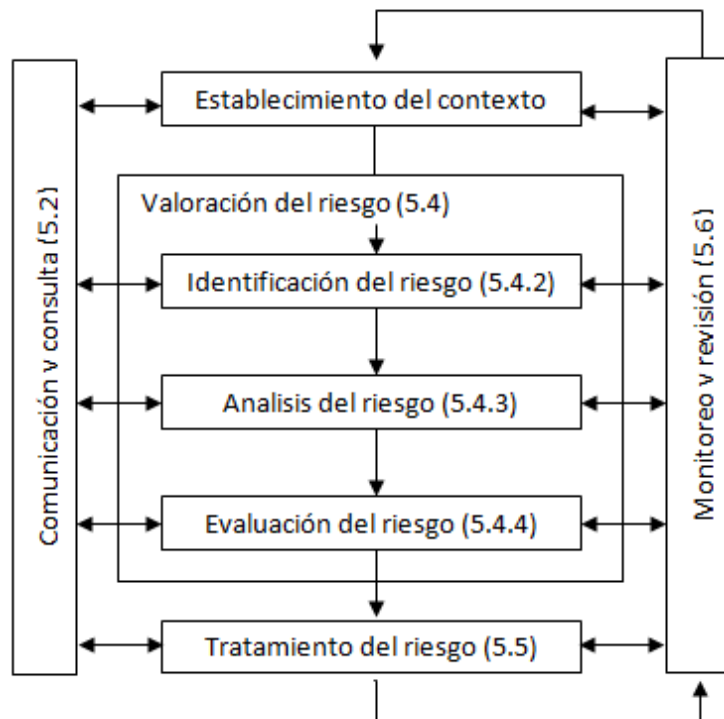
## **5 METODOLOGÍA**

- Estudiar y preparar los estándares y mejores prácticas organizacionales para la gestión y administración del riesgo.
- Diseñar y presentar al Responsable del Proceso Direccionamiento Estratégico de la FAC la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo.
- Realizar una prueba piloto de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo en un Proceso de nivel central y su homologo en una Unidad Militar de la Guarnición de Bogotá.
- Realizar los ajustes a la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo de acuerdo a los resultados de su aplicación en la prueba piloto.
- Establecer el plan y estrategia para la implementación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo en los demás Procesos a nivel central y en las Unidades FAC.

## 6 MARCO TEÓRICO

Las instituciones de todos los tipos, tamaños y clases sufren el efecto de la influencia de los factores internos y externos que propician y establecen un ambiente de incertidumbre para el logro de los objetivos que se conoce como "Riesgo".

El desarrollo de todas las actividades de una organización implica o tiene inherente un riesgo que se debe gestionar mediante la aplicación de un modelo sistemático para la identificación, análisis y evaluación que permita determinar asertivamente el tipo de tratamiento que se requiere ejecutar para el riesgo en cuestión.



*Figura No. 1 - Proceso para la Gestión del Riesgo.*

*Fuente: ICONTEC, NTC-ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo: Principios y directrices.*



La gestión de riesgos puede aplicarse a toda la institución en todas sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a funciones, proyectos y actividades específicas.

Aunque la práctica de la gestión del riesgo ha sido desarrollada con el paso del tiempo y en muchos sectores con el fin de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos consistentes dentro de un marco de referencia exhaustivo puede ayudar a garantizar que el riesgo se gestiona de manera eficaz, eficiente y coherentemente en toda la organización. El enfoque genérico descrito en la Norma NTC. ISO 31000:2011 establece los principios y directrices para la gestión de cualquier forma de riesgo de una manera sistemática, transparente, creíble para cualquier ámbito y contexto.

Una característica clave de la NTC. ISO 31000:2011 es la inclusión del "Establecimiento del Contexto" como una actividad al inicio de la gestión del riesgo, al establecer el contexto se capturarán los objetivos de la organización, el entorno en el cual ella persigue sus objetivos, las partes interesadas y la diversidad de criterios de riesgo con lo cual todo en conjunto ayudará a revelar y evaluar la naturaleza y complejidad de sus riesgos.

Cuando la gestión del riesgo se implementa y se mantiene de acuerdo con la Norma NTC . ISO 31000:2011, le permite a una institución, por ejemplo:

- Aumentar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Fomentar una gestión proactiva.
- Se genera la conciencia de la necesidad para identificar y tratar los riesgos en toda la organización.
- Mejorar la identificación de las oportunidades y amenazas.
- Cumplir con las exigencias legales, reglamentarias y las normas internacionales.
- Mejorar la presentación de información obligatoria y voluntaria.
- Mejorar el nivel de confianza de las partes interesadas.

- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar los controles.
- Asignar y utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operacional.
- Mejorar el desempeño de la salud y de seguridad, así como la protección del medio ambiente.
- Mejorar la prevención de pérdidas y gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas.
- Mejorar el aprendizaje de la organización.

La NTC. ISO 31000:2011 está destinada a satisfacer las necesidades de una amplia gama de partes interesadas, incluyendo:

- Los responsables de la formulación de políticas de gestión del riesgo dentro de la organización.
- Los responsables de asegurar que el riesgo se gestiona eficazmente dentro de la organización como un todo dentro de un área específica, un proyecto o actividad.
- Los que evalúan la eficacia de una organización basado en la gestión del riesgo.
- Los desarrolladores de los estándares, guías, procedimientos y códigos de prácticas que parcial o totalmente, establecen el modo de gestionar el riesgo dentro del contexto específico de estos documentos.

## PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

- **La gestión del riesgo crea y protege el valor.** La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo: la salud y la seguridad humana, la conformidad legal y reglamentaria, la seguridad, la aceptación pública, la protección del medio ambiente, la

calidad del producto, la gestión de proyectos, la eficiencia en las operaciones y la reputación.

- **La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización.** La gestión del riesgo no es una actividad independiente que se separa de las actividades y los procesos principales de la organización. La gestión del riesgo es parte de las responsabilidades de la dirección y una parte integral de todos los procesos de la organización, incluyendo la planeación estratégica y todos los procesos de gestión de proyectos y de cambio.
- **La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.** La gestión del riesgo ayuda a quienes toman las decisiones a hacer elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre cursos de acción alternativos.
- **La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre.** La gestión del riesgo toma en consideración explícitamente a la incertidumbre, su naturaleza y la forma en que se puede tratar.
- **La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.** Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia y a resultados consistentes, comparables y confiables.
- **La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.** Las entradas para el proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes interesadas, observación, previsiones y examen de expertos. Sin embargo, quienes toman las decisiones deberían informarse y tomar en consideración todas las limitaciones de

los datos o de los modelos utilizados o la posibilidad de divergencia entre los expertos.

- **La gestión del riesgo está adaptada.** La gestión del riesgo se alinea del contexto externo e interno y del perfil de riesgo de la organización.
- **La gestión del riesgo toma en consideración los factores humanos y culturales.** La gestión del riesgo reconoce las capacidades, percepciones e intenciones de individuos externos e internos, los cuales pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.
- **La gestión del riesgo es transparente e inclusiva.** La correcta y oportuna intervención de las partes interesadas y en particular de aquellos que toman las decisiones en todos los niveles de la organización, garantiza que la gestión del riesgo siga siendo pertinente y se actualice. Esta intervención también permite a las partes interesadas estar correctamente representadas y hacer que sus puntos de vista se tomen en consideración al determinar los criterios del riesgo.
- **La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.** La gestión del riesgo siente y responde continuamente al cambio. A medida que se presentan los eventos externos e internos, el contexto y el conocimiento cambian, tienen lugar el monitoreo y la revisión de los riesgos, emergen riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen.
- **La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización.** Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión de riesgo junto con todos los otros aspectos de su organización.

## 7 IMPLEMENTACIÓN GUÍA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO FAC.

El Modelo de Gestión de la Fuerza Aérea, consiste en un sistema articulado de tres ejes de fácil visualización que incluyen en su aplicación el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar:

- Eje Estratégico, es el eje de la operacionalización de la visión, de los planes a largo plazo, de la orientación de la Fuerza al futuro deseado.
- Eje de los Procesos, considerado el eje del día a día o de la ejecución.
- Eje de la Transformación, es el eje de las iniciativas estratégicas, soportado en los grandes proyectos que aumentan la capacidad operativa y transforman a la Fuerza.

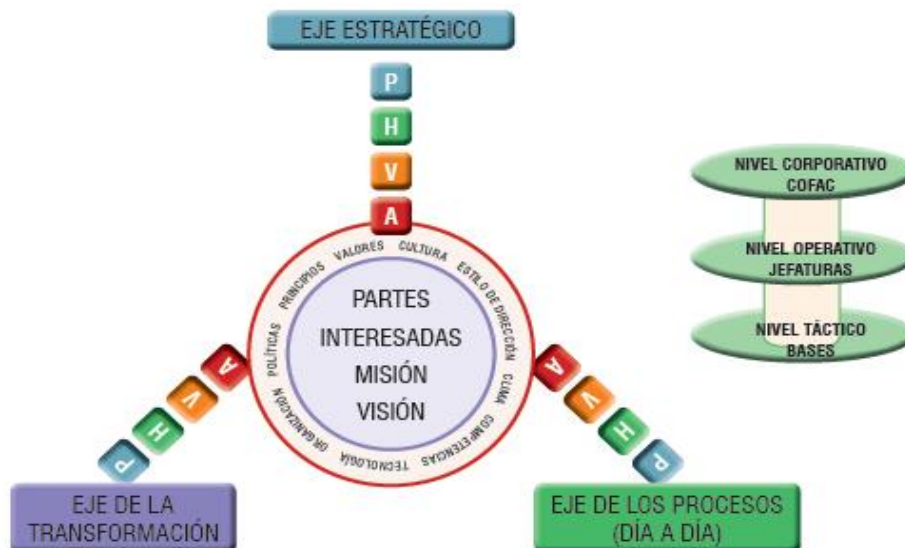


Figura No. 2 – Modelo de Gestión Fuerza Aérea Colombiana.  
Fuente: Fuerza Aérea Colombiana – Plan Estratégico Institucional 2011 - 2030

Este modelo de gerencia está orientado a verificar en la gestión de la Fuerza Aérea, la adecuación entre los medios y los fines; la estrategia, los objetivos y los logros, así como la racionalidad, economía y eficacia en el manejo de los recursos, no sólo presupuestarios y físicos, sino también humanos, tecnológicos y organizacionales, de acuerdo al nuevo concepto de dirección y administración que ha establecido el Estado para las entidades públicas.

La aplicación del Modelo de Gestión de la Fuerza Aérea y su metodología para administrarlo, permite que la Fuerza Aérea realice una gestión fluida, que los hombres y mujeres entiendan las implicaciones en cada uno de sus cargos y que se desarrollen sinergias entre los diferentes procesos, a fin de cumplir la misión constitucional a la luz de los entes de control y de las organizaciones como Transparencia por Colombia y se demuestra con los exitosos resultados operacionales entregados.

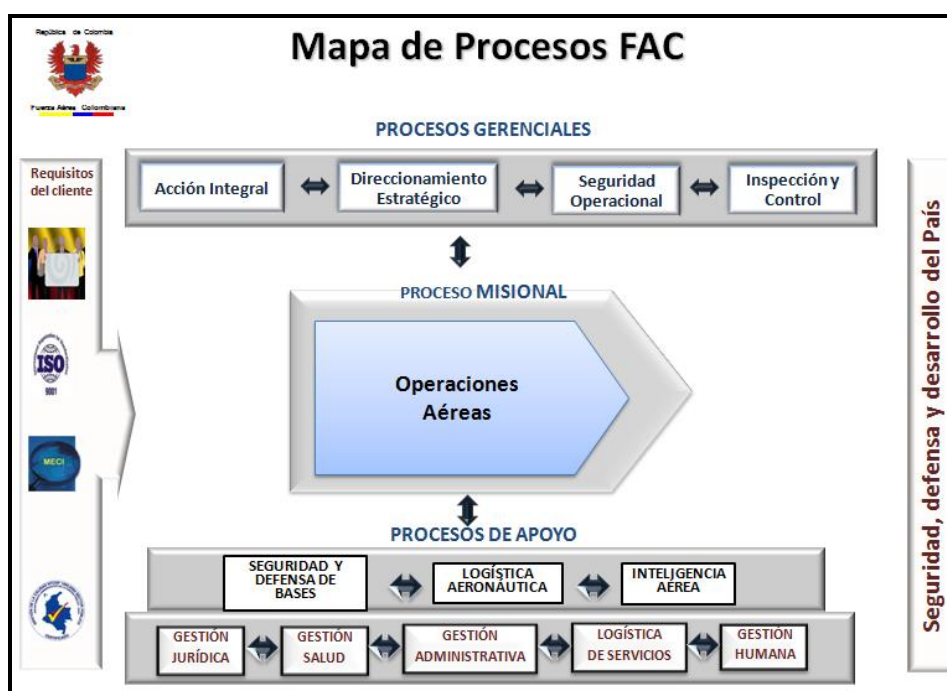


Figura No. 3 . Mapa de Procesos FAC.

Fuente: Fuerza Aérea Colombiana . Plan Estratégico Institucional 2011 . 2030.

En el modelo de gestión de la FAC la ejecución de los planes, el análisis de los riesgos, los cambios en el entorno o medidas para mitigar la incertidumbre, hacen que los tiempos de ejecución puedan variar de pocas horas a varios años; de ahí que su aplicación conduce a que haya efectos en el Plan de Acción (día a día), en los planes operativos (mediano plazo) y en el Plan Estratégico (largo plazo).

Al inicio de la vigencia 2012, se presentó al interior del Equipo Operativo de la Calidad de la FAC la iniciativa para revisar el modelo de administración del riesgo y el aporte o resultados que de él se obtenían en la gestión de la Institución, para lo cual se requirió el apoyo para la conformación y nombramiento de un grupo de trabajo que realizara inicialmente un diagnóstico y emitiera un concepto sobre la posibilidad de actualizar la metodología de riesgos sobre el Estándar NTC ISO 31000:2011.

En marzo de 2012 se aprobó y nombró formalmente mediante documento firmado por el Segundo Comandante de la FAC el grupo de trabajo conformado por:

- TC. William Rayo Rosero y la TE. Claudia Cruz Cárdenas del Proceso %Direccionamiento Estratégico+.
- PD4. Lilian Osorio del Rio y PD4. Alex López López del Proceso %Inspección y Control+.
- TE. Juan Carlos Camargo Abril del Proceso %Logística de Servicios+.

En abril de 2012 se presentó en una sesión del Equipo Operativo de la Calidad de la FAC, los antecedentes, revisión y diagnóstico donde a grandes rasgos se resaltaron los hallazgos identificados y reportados en el desarrollo de las auditorías externas (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Contraloría General de la República) e internas por la falta de dinámica y poca gestión del riesgo evidente en la falta de alineación, entendimiento y aplicación a nivel de las Unidades Militares Aéreas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el grupo antes mencionado fija un plan de trabajo para identificar y estudiar el contenido de la Norma NTC ISO 31000:2011 y las mejores prácticas en la implementación y aplicación del modelo de gestión y administración del riesgo en otras entidades de carácter público o privado.

Una vez realizado el estudio se llegó a la conclusión de diseñar y elaborar una Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional propia de la FAC donde se brindara de manera detallada a los diferentes niveles del mando las herramientas y mecanismos para administrar y gestionar los riesgos alineados y coherentes con la estrategia organizacional.

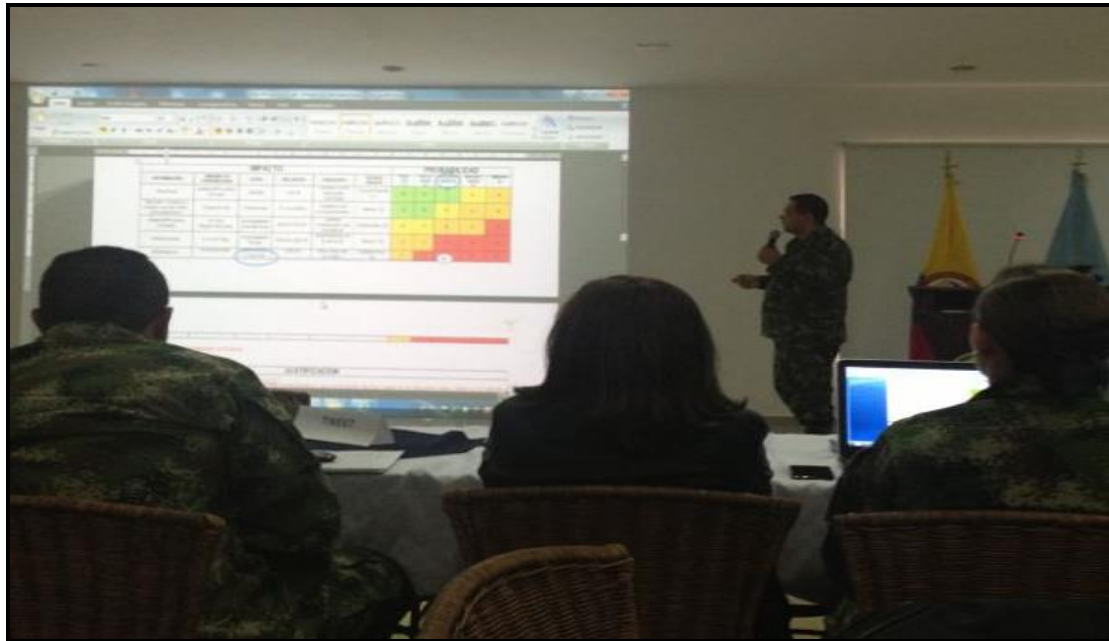
Es así, como en el marco del Primer Taller de Alineación Estratégica de la FAC, realizado del 13 al 15 de marzo de 2013 en Apiay . Meta, con la participación de los Departamentos de Planeación de todas las Unidades Militares Aéreas, se realizó la presentación formal de la **Í GUÍA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONALÎ** y aplicación del taller de comprensión y aplicación de la misma con el propósito de afinar detalles e iniciar la implementación de la misma en la Fuerza Aérea Colombiana.



*Figura No. 3 . Primer Taller de Alineación Estratégica FAC.*



*Fuente: El Autor.*



*Figura No. 4 . Primer Taller de Alineación Estratégica FAC.  
Fuente: El Autor.*

Es así, como en el marco del Primer Taller de Alineación Estratégica de la FAC, realizado del 13 al 15 de marzo de 2013 en Apiay . Meta, con la participación de los Departamentos de Planeación de todas las Unidades Militares Aéreas, se realizó la presentación formal de la **Í GUÍA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONALÎ** y aplicación del taller de comprensión y aplicación de la misma con el propósito de afinar detalles e iniciar la implementación de la misma en la Fuerza Aérea Colombiana.

Posteriormente, se presentó la **Í GUÍA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONALÎ** en el Seminario de Control Interno de la FAC realizado los días 18 y 19 de abril de 2013 en Bogotá con la participación de todas las Unidades Militares Aéreas.

La Fuerza Aérea Colombiana adquirió en el año 2010 un software llamado %KAWAK+ para la administración del Sistema de Gestión de la

Calidad que incluye un modulo para la administración del riesgo que por la generación de la nueva **ÍGuía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional** requirió del apoyo del alto mando para autorizar y asignar un apoyo presupuestal para contratar con el proveedor del software la realización de un desarrollo propio y personalizado para la FAC que permita aplicar la guía tal cual como fue concebida.

Por último y con la garantía de tener el apoyo del alto mando en cada uno de los niveles de la Institución, evidenciado en el éxito de la socialización de la **ÍGUÍA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL** a los Procesos **%Direccionamiento Estratégico+ e %Inspección y Control+**, se emitió un documento con el cronograma de implementación de la Guía, que a la fecha de presentación de este trabajo de grado se encuentra en la primera fase.

## **8 Conclusiones y Recomendaciones**

**Conclusión:** Con el apoyo del Coordinador del Sistema de Gestión Integrado de la FAC y visto bueno del Equipo Operativo de la Calidad, el Segundo Comandante de la institución, aprobó y nombró el día 05 de marzo de 2012, el equipo de trabajo conformado por dos funcionarios del Proceso %Direccionamiento Estratégico+, dos funcionarios del Proceso %Inspección y Control+ y un funcionario del Proceso %Logística de Servicios+, con la finalidad de revisar, actualizar e implementar el modelo de administración del riesgo de la FAC. (Anexo No. 1- Oficio de Nombramiento Equipo de Riesgos FAC).

**Recomendación:** Nombrar con carácter permanente en el interior del Equipo Operativo de la Calidad, el Subcomité de Riesgos que lidere, controle y realice seguimiento permanente a la administración y gestión del riesgo en contribución al logro de la estrategia institucional en cada uno de los niveles del mando.

**Conclusión:** El equipo de trabajo de riesgos de común acuerdo se comprometió a realizar sesiones de trabajo de dos horas (8:00 a.m a 10:00 a.m) los días miércoles de cada semana hasta la culminación del proyecto, espacio donde se inicio con la presentación y estudió detallado de la NTC - ISO 31000:2011. Posteriormente durante la elaboración de la guía propia para la FAC se planteó la necesidad de buscar y estudiar metodologías de otras entidades que para efectos de este proyecto denominamos como %Mejores prácticas empresariales+ como por ejemplo la del Departamento Administrativo de la Función pública . DAFP y el Departamento Nacional de Planeación donde se identificaron e incorporaron de ellas aspectos importantes aterrizados a la realidad de la FAC.

**Recomendación:** El Subcomité de Riesgos debe diseñar y aplicar un cronograma de capacitación y estudio de la NTC - ISO 31000:2011, Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional FAC y buenas prácticas empresariales, que identifiquen e incorporen al modelo oportunidades de mejora que contribuyan al éxito sostenido del modelo en aporte al logro de la estrategia institucional.

Adicionalmente y teniendo en cuenta el alto nivel de rotación de personal, identificar y preparar a otros funcionarios en el estudio y aplicación del modelo de riesgos FAC para cuando por necesidad de la Fuerza sea necesario remplazar algún integrante del equipo original garantizando la transferencia de conocimiento, continuidad y éxito del modelo.

**Conclusión:** La Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional FAC, fue presentada a finales de febrero de 2013 al señor Mayor General del Aire Jefe del Departamento de Planeación Estratégica para su visto bueno y aprobación, momento en cual y como evidencia del compromiso y apoyo del alto mando al Sistema de Gestión Integrado, se tomo la decisión de presentarla y socializarla formalmente en el primer taller de alineación estratégica de la FAC a realizarse en Apiay . Meta del 13 al 15 de marzo de 2013 con la participación de los Departamentos de Planeación de cada una de las Unidades Militares Aéreas y la Sección Planeación de cada una de las Jefaturas y Departamentos del nivel central.

Adicional a lo anterior se incluyó la presentación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional FAC en el Seminario Anual de Control Interno a realizarse los días 18 y 19 de abril de 2013 en Bogotá, D.C.

**Recomendación:** Se requiere que el Proceso %Direccionamiento Estratégico+ incluya en su plan de actividades de la vigencia, específicamente en las visitas de acompañamiento y alineación a sus

homólogos de las Unidades Militares Aéreas replicar la socialización y seguimiento al cronograma de implementación y cumplimiento del modelo de riesgos presentado.

Se requiere establecer sin perjuicio de la misión y naturaleza de los Procesos %Direccionamiento Estratégico+ e %Inspección y Control+ un plan de trabajo compartido y coordinado en la orientación, revisión, monitoreo y cumplimiento del modelo de riesgos que garantice la generación de valor en los diferentes niveles del mando como insumo para tomar las decisiones acertadas y oportunas que estén alineadas al cumplimiento de la estrategia y misión de la institución.

**Conclusión:** La primera versión de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional FAC fue probada y aplicada en la información y condiciones del Proceso %Logística de Servicios+de nivel central y Unidades Militares Aéreas, sirviendo como insumo para el diseño y estructuración del ejemplo práctico de muestra y orientación a tener en cuenta durante la realización del taller de aplicación de la guía que se realizó en día 14 de marzo de 2013 en el marco del Primer Taller de Alineación Estratégica de la FAC. (Anexo No. 07 . Taller de Socialización Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo).

Sobrepasando el alcance establecido para este proyecto de grado, el taller de aplicación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional FAC realizado en Apiay . Meta, se realizó mediante la conformación de 13 equipos de trabajo donde cada uno de ellos tenía como insumo la información y participación de mínimo un funcionario representante de cada uno de los 13 Procesos de la FAC, con el fin de aplicar la guía obteniendo como resultado de esta actividad la retroalimentación real de las experiencias, inquietudes y oportunidades de mejora al modelo con la visión de los diferentes niveles del mando.

**Recomendación:** Se propone documentar la experiencia y mantener el registro de los aportes, inquietudes y novedades que presentó en el Taller de Alineación cada uno de los grupos con el fin de generar lecciones aprendidas a partir de las cuales la guía y modelo de riesgos FAC evolucione en el tiempo.

**Conclusión:** Mediante documento del 09 de abril de 2013, el señor Mayor General del Aire Jefe del Departamento de Planeación Estratégica informó a los Procesos de nivel central y Unidades Militares Aéreas el cronograma de implementación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional especificando la fecha de inicio, fecha de fin y responsables para la ejecución de cada una de las actividades (Anexo No. 05 . Oficio Cronograma Implementación Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo).

**Recomendación:** Se requiere establecer los canales de comunicación apropiados para que el Subcomité de Riesgos pueda liderar, orientar y resolver las inquietudes y dificultades que se puedan presentar en cada una de las etapas de la implementación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional.

Es importante considerar como factor clave de éxito la unidad de criterio en cada una de las asesorías que se brinden para evitar ambigüedades y resultados diferentes a los esperados.

**Conclusión:** El éxito de la elaboración e implementación de la **Í**Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional**Í** depende en alto grado del compromiso y respaldo del alto mando a través del cual se emitan las instrucciones y órdenes que fomenten el establecimiento de la cultura organizacional que infunda y genere conciencia en los Comandantes de todos los niveles para considerar los riesgos asociados al cumplimiento y logro de la estrategia.

**Recomendación:** Es importante que a través del Coordinador del Sistema Integrado de Gestión FAC, se mantenga informado al señor Mayor General del Aire Jefe del Departamento de Planeación (Representante de la Dirección) el estado, avance y resultados obtenidos en la implementación y aplicación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional.

**Conclusión:** La Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional se debe convertir en una de las herramientas que se apliquen en el planteamiento y diseño del Plan Estratégico Institucional, Plan Estratégico Funcional y Plan Estratégico de las Bases, proyectando y propiciando una gestión institucional dinámica evidenciada en las decisiones que se tomen en las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) de periodicidad trimestral donde se mire en conjunto con los indicadores, los riesgos asociados a cada uno de los objetivos que se deben cumplir para encauzar el desarrollo de la estrategia.

**Recomendación:** Es importante que en las reuniones de análisis, actualización y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, Plan Estratégico Funcional y Plan Estratégico de las Bases se presente y condicione el uso de las herramientas y metodologías del Modelo de Gestión FAC, para garantizar los resultados que conduzcan al logro de la estrategia y cumplimiento de la misión institucional.

**Conclusión:** Teniendo en cuenta la complejidad de una institución como la Fuerza Aérea Colombiana, se requiere que en la identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo se involucre a personas idóneas con alto grado de conocimiento y acceso a la información respecto a la realidad que se experimenta y vive en cada

una de las Unidades Militares Aéreas influenciadas por su entorno, disponibilidad de recursos y grado de autonomía para tomar decisiones con respecto al cumplimiento de los objetivos y la estrategia.

**Recomendación:** Se requiere del apoyo del mando en cada uno de los niveles de la institución para que cada una de las etapas y actividades de implementación y aplicación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional sea liderada por los Departamentos de Planeación y Secciones de Planeación en escenarios y espacios donde se garantice y exija la participación del personal de Directores de cada una de las áreas que integran los Procesos FAC.

**Conclusión:** Cuando se tiene y contempla la administración y gestión del riesgo en la operación normal de cada uno de los Procesos de la organización permite a los Comandantes tomar decisiones que contribuyan a lograr el cumplimiento de los objetivos considerando en ellos de manera paralela la aplicación de los conceptos de eficiencia y efectividad.

**Recomendación:** A partir de la implementación formal de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional, las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) que se realizan trimestralmente en cada nivel deben incluir el seguimiento, análisis, conclusiones y decisiones a los riesgos asociados a cada objetivo de los cuales son responsables los Procesos de la FAC.

**Conclusión:** La gestión del riesgo en la Fuerza Aérea Colombiana debe ser dinámica, flexible y coherente con el desarrollo y cumplimiento de la estrategia organizacional, esto implica la necesidad de establecer procedimientos sistemáticos que garanticen a través de su ejecución



una permanente revisión y actualización de los riesgos fundamentados en los cambios de la operación normal de los diferentes Procesos FAC.

**Recomendación:** Estructurar un procedimiento vinculado al Proceso de Dirección y Control Operativo donde se establezca de manera formal las normas, condiciones, plazos y responsables de liderar y mantener actualizado el modelo de gestión y administración del riesgo institucional.

**Conclusión:** Parte de la experiencia del diseño y elaboración de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional traía consigo la obligatoriedad de socializar este documento, con lo que indudablemente aprendí la importancia de tener o desarrollar habilidades de carácter personal respecto al manejo de escenarios y situaciones con un gran número de participantes, donde las imágenes, videos y ejercicios didácticos siguen siendo la forma a través de la cual se logra de manera más fácil transmitir el mensaje deseado.

**Recomendación:** El Subcomité de riesgos debe diseñar y adoptar estrategias, herramientas y mecanismos a través de los cuales se efectúe la socialización y difusión que permitan a los funcionarios de la FAC percibir el modelo de riesgos de manera clara, práctica, amigable y funcional.

## **Referencias Normativas**

**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. Art. 2 Objetivos del Sistema de Control Interno a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; b) 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 sus objetivos.

**Directiva Presidencial 09 de 1999:** Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.

**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. Artículo 4. Administración de riesgos.

**Ley 872 de 2003:** Por la 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 1599 de 2005:** Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 1.3 Componentes de Administración del Riesgo.

**Decreto 4485 de 2009:** Por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

*Diseño, presentación y propuesta de implementación de una Guía Técnica para la Administración y Gestión Eficaz del Riesgo Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana, basada en la NTC - ISO 31000:2011 y buenas prácticas organizacionales alineadas con el Sistema de Gestión Integrado.*

**Ley 1474 de 2011:** Estatuto Anticorrupción: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

**Decreto 2641 de 2012:** por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la ley 1474 del 2011.

## **Bibliografía**

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Bogotá NTC-ISO 14001:2004.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Modelo Estándar de Control Interno. Bogotá 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tecnología de la Información: Técnicas de seguridad, Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos. Bogotá NTC-ISO 27001:2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión en seguridad y Salud ocupacional. Requisitos. Bogotá OSHAS 18001:2007.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad . Requisitos. Bogotá NTC . ISO 9001:2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Bogotá NTC - GP 1000:2009.

*Diseño, presentación y propuesta de implementación de una Guía Técnica para la Administración y Gestión Eficaz del Riesgo Institucional en la Fuerza Aérea Colombiana, basada en la NTC - ISO 31000:2011 y buenas prácticas organizacionales alineadas con el Sistema de Gestión Integrado.*

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo: Principios y directrices. Bogotá NTC-ISO 31000:2011.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para implementación y mantenimiento de la Administración del Riesgo. Bogotá 2011.

## **Abreviaciones**

DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
CAN	Centro Administrativo Nacional
FAC	Fuerza Aérea Colombiana
GP	Gestión Pública
ISO	International Organization for Standardization Organismo Internacional de Estandarización
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
NTC	Norma Técnica Colombiana
PD4	Profesional de Defensa Nivel 4
RAE	Reunión de Análisis Estratégico
TE	Teniente
TC	Teniente Coronel
QHSE	Quality, Health, Safety & Environment Calidad, Salud y Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente

## **Anexos**

Anexo No. 01 - Oficio de Nombramiento Equipo de Riesgos FAC

Anexo No. 02 - Oficio Primer Taller de Alineación Estratégica FAC

Anexo No. 03 . Certificado Conferencista Taller Alineación Estratégica

Anexo No. 04 . Oficio Seminario Control Interno FAC

Anexo No. 05 . Oficio Cronograma Implementación Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo.

Anexo No. 06 - Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo

Anexo No. 07 . Taller de Socialización Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo.

*Ing. Juan Carlos Camargo Abril*

**Anexo No. 01**  
**Oficio de Nombramiento Equipo de Riesgos FAC**



FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
 FUERZA AÉREA



Prosperidad  
 para todos

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Al contestar, cite este número  
 Hoja 1 de 1, de la Comunicación Radicado:  
 No. 20125420239933 del 05-03-2012 / MDN-CGFM-FAC-COFAC-JEMFA-EMAPE-SEGEC-80,3.

Señores  
 IGEFA – JAL - EMAPE  
 Bogotá

Asunto: Equipo Implementador ISO 31000

En referencia al mejoramiento continuo, específicamente en la actualización de riesgos, solicito a los señores Inspector General FAC, Jefe de Jefatura y Departamento, autorice al siguiente personal para conformar un equipo interdisciplinario encargado de implementar los Riesgos Institucionales bajo la norma ISO 31000.

NOMBRE	PROCESO
TC. Rayo Rosero William	Direccionamiento estratégico
TE. Cruz Cárdenas Claudia Marcela	Direccionamiento estratégico
TE. Camargo Abril Juan Carlos	Logística de Servicios
PD4. Osorio del Rio Lilian	Inspección y Control
PD4. López López Alex	Inspección y Control

Este equipo, tendrá como objetivo principal establecer los lineamientos y metodología para la identificación y seguimiento de los riesgos alineados a ISO 31000, y posterior socialización para la aplicación en cada uno de los procesos.

Mayor General FLAVIO ENRIQUE ULLOA ECHEVERRY  
 Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor FAC

Elaboró: TC. RAYO/SEGEC

Revisó: BG.RIVERA/EMAPE



**SOMOS  
 LA FUERZA...**



*Ing. Juan Carlos Camargo Abril*

**Anexo No. 02**  
**Oficio Primer Taller de Alineación Estratégica FAC**

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
FUERZA AÉREA



Prosperidad  
para todos

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Al contestar, cite este número

Hoja 1 de 2, de la Comunicación Radicado:

No. 20135420172013 del 19-02-2013 / MDN-CGFM-FAC-COFAC-JEMFA-EMAPE-SESEC - 95-1.

Señores

IGEFA, JOA, JOL, JIN, JES, JAL, JED, JEA, JURDH, DISAN, EMACO, EMAFI, EMAAI, EPFAC.

Asunto: Solicitud Participación Taller Alineación Planeación Estratégica.

De acuerdo a lo autorizado por el señor General del Aire Comandante Fuerza Aérea y en referencia a la programación del Departamento de Planeación Estratégica, en Plan de Actividades para el 2013, me permito solicitar a los Jefes de Jefaturas y Directores de Departamento, tengan a bien autorizar la asistencia de los Jefes de Sección Planeación y el personal de cada Jefatura y Departamento que hace parte del Equipo Operativo de Calidad de la FAC como se indica en el listado anexo, al Taller de Alineación Estratégica a realizarse en la ciudad de Apiay-Meta del 13 al 15 de marzo.

Como instrucciones de coordinación se debe prever lo siguiente:

- El personal se deberá presentar en ropa de civil en la ciudad de Bogotá el 13 de marzo a las 07:30 horas del 2013.
- El desplazamiento se efectuará en un bus asignado por el Grupo Administrativo de COFAC el cual se ubicará frente a la Caja Promotora de Vivienda Militar (CAN).
- Durante las actividades programadas se debe utilizar uniforme, overol de vuelo ó camuflado de acuerdo a la especialidad.
- El regreso a la ciudad de Bogotá se hará el 15 de marzo a las 18:00 horas de 2013.



**SOMOS  
LA FUERZA...**





Hoja 2 de 2, de la Comunicación Radicado No. 20135420172013 del 19-02-2013 / 95-1

- Teniendo en cuenta que el desarrollo de la actividad está financiada en su totalidad respecto a la Alimentación, Alojamiento y Transporte Bogotá-Apiay-Bogotá, no genera pago de viáticos.
- Se requiere que cada Unidad asuma el transporte del personal seleccionado desde la Unidad hasta Bogotá y el regreso a las mismas.

De acuerdo a lo expuesto se anexa el Programa de Actividades a realizar.

Mayor General del Aire JULIO ROBERTO RIVERA JIMÉNEZ.  
Jefe Departamento de Planeación Estratégica.

Anexo: (4) Cuatro Folios

Elaboró: PD4. Phovea/SEGEC

Revisó: TC. RAYO/SEGEC



**SOMOS  
LA FUERZA...**



TALLER DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

13-14-15 MARZO DE 2013.

TEMA	FECHA	HORA
1. EXPOSICIÓN PEI E INICIATIVAS	13-MAR-2013	13:00 a 14:30
1.1 VIDEO PEI – CALIDAD – FE EN LA CAUSA		
2. CONDUCTA DE ENTRADA		14:30 – 15:00
3. MARCO LEGAL Nuevas normas, leyes “Plan de acción, riesgos, MECI, Integración sistemas ISO”		15:00 – 15:30
REFRIGERIO A LA MESA		
4. MODELO DE GESTIÓN Desarrollar los Ejes.		
4.1 PROSPECTIVA: Ejercicio y Evaluación.		15:30 a 17:30
4.2 BSC		17:30 – 19:00
CENA		
DESAYUNO		14-MAR-2013
4.3 SISTEDA	07:30 – 08:30	
4.4 PMI	08:30 – 09:30	
REFRIGERIO A LA MESA		
4.5 ACUERDOS DE SERVICIOS Y PLAN DE ACCIÓN.	09:30 – 10:30	

5. COACHING		10:30 – 12:30
ALMUERZO		
6. TALLER DE RIESGOS		14:00 – 18:00
CENA DE INTEGRACIÓN Y ENTREGA DE CERTIFICADOS		
DESAYUNO		
7. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE INICIATIVAS		07:30 – 09:00
REFRIGERIO A LA MESA		
8. MODELO DE GESTIÓN INTEGRADO		09:00 – 11:00
9. ACTUALIZACIÓN SGI (MAPA DE PROCESOS, ALCANCE, PRODUCTO NO CONFORME)	15-MAR-2013	11:00 – 12:00
10. CONDUCTA DE SALIDA		12:00 – 12:30
11. CONCLUSIONES		12:30 – 13:00
ALMUERZO		13:00 -14:00
CHECK OUT		14:00 – 14:30
REGRESO		14:30

*J.C.*



DEPENDENCIA	GRADO	NOMBRE
EMAPE	MG	JULIO ROBERTO RIVERA MEJIA
CACOM-1	TC	MAURICIO GONZALEZ RODRIGUEZ
CACOM-1	TE	LINA MARGARITA CASTRO SIERRA
CACOM-2	TC	DARIO ALEJANDRO CASTAÑEDA CASTILLA
CACOM-2	MY	JHON RIVERA MENDOZA
CACOM-3	TC	JUAN CARLOS GOMEZ DAVILA
CACOM-3	TE	LAVALLE MORRON SANDRA MILENA
CACOM-4	MY	YURY ANDERSON LOPEZ PARDO
CACOM-4	CT	DIANA DEL PILAR APONTE CASTRO
CACOM-5	MY	EDUARDO ANDRES MIRA OROSCO
CACOM-5	PD4	MARTHA PATRICIA RINCON ARIZA
CACOM-6	CT	OSCAR DAVID FORERO PEDRAZA
CACOM-6	TE	CLAUDIA MARCELA CRUZ CARDENAS
CATAM	TC	MAURICIO GOMEZ SALAZAR
CATAM	PD4	ALEXANDER RODRIGUEZ ROJAS
CAMAN	CT	ALEXANDER ROMERO RUIZ
CAMAN	TE	RINCON CORREDOR RAUL
ESUFA	MY	FRANCISCO JAVIER DIAS GRANADOS
GACAS	CT	CAMILO OVIEDO POSADA
GACAR	ST	YUDY MARCELA CELIS MEDINA
GAORI	CT	BOTERO ROJAS LEONARDO
GAAMA	ST	CAMILO ANDRES NEMOCON WILCHES
EPFAC	TE	GUILLERMO ENRIQUE CASTELLANOS SANDOVAL
EMAVI	TC	ANDRES FELIPE GUERRA PRIETO
EMAVI	TE	MARIA FERNANDA MUÑOZ CAICEDO
EMAPE	TC	WILLIAM ARNULFO RAYO
EMAPE	TE	LAILY NAYDU PARROQUIANO BERNAL
EMAPE	TE	MARGARITA MARIA RIOS PEREZ
EMAPE	PD4	GERMAN BARBOSA AYALA
EMAPE	PD4	GLORIA PATRICIA NOVOA MANTILLA
IGEFA	CR	DIEGO HERNANDO LUNA RUIZ
JEA	TC	NELSON JAVIER PARRA GONZALEZ
JOA	MY	ANGELLO DAVID VALBUENA CAMARGO
JIN	CR	RICHARD BARAJAS
JES	TC	HERNANDO PAREJA CASTAÑO
JED	CR	CARLOS EDUARDO PANTOJA BERNAL
JURDH	TC	BEJARANO DAZA JOSE ISRAEL
DISAN	TC	JORGE EDUARDO GONZALEZ GARCIA
JAL	CR	LILIANA MURILLO
EMAFI	TC	MARIA IDALY HERRERA ALEGRIA
EQUIPO CALIDAD	TC	BEJARANO DAZA JOSE ISRAEL
EQUIPO CALIDAD	CT	JUAN CARLOS ARENAS FONSECA
EQUIPO CALIDAD	CT	GENNY PATRICIA SANTANA
EQUIPO CALIDAD	CT	PAVA CAMARGO JULIE PAULINE
EQUIPO CALIDAD	TE	RIOS PEREZ MARGARITA MARIA
EQUIPO CALIDAD	TE	RESTREPO VALDES RICARDO LEÓN
EQUIPO CALIDAD	TE	JUAN CARLOS CAMARGO ABRIL
EQUIPO CALIDAD	TE	OSCAR JAVIER PRENS NIVIA
EQUIPO CALIDAD	TE	PAULA ANDREA SANTAMARIA RENDON

Ing. Juan Carlos Camargo Abril

EQUIPO CALIDAD	TE	GUSTAVO ALFONSO CASTELLANOS FONSECA
EQUIPO CALIDAD	TE	JOHANA ANDREA SALAMANCA CORDERO
EQUIPO CALIDAD	TE	DIEGO MALDONADO DE LA ROSA
EQUIPO CALIDAD	TE	CARLOS HERNAN DIAZ GOMEZ
EQUIPO CALIDAD	TE	DIANA CAROLINA SANTOS MOSCOSO
EQUIPO CALIDAD	TS	HECTOR CRISTANCHO
EQUIPO CALIDAD	PD4	LUZ ESTELLA ARIAS RODRIGUEZ
EQUIPO CALIDAD	PD4	IBETH ROCIO DUARTE LEGUIZAMON
EQUIPO CALIDAD	PD4	ALEXANDER HERNANDO LOPEZ LOPEZ
EQUIPO CALIDAD	PD4	ANGELA MARCELA FORERO RUIZ
EQUIPO CALIDAD	PD4	LILIAN OSORIO DEL RIO
EQUIPO CALIDAD	PD4	EDUARDO SOJO RODRIGUEZ
EQUIPO CALIDAD	PD4	GLORIA NELCY PEREZ PERALTA
EQUIPO CALIDAD	PD4	GLORIA PATRICIA DIAZ SALDARRIAGA
EQUIPO CALIDAD	PD4	LEYDI BIBIANA PATIÑO AMAYA



## **Anexo No. 03**

### **Certificado Conferencista Taller Alineación Estratégica**



**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
FUERZA AÉREA  
INSTITUTO MILITAR AERONÁUTICO  
"CT. JOSÉ EDMUNDO SANDOVAL"**



**CERTIFICADO No. 5325**

**EL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y  
EL INSTITUTO MILITAR AERONÁUTICO**

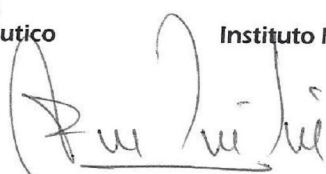
**CERTIFICAN QUE:**

**TE. JUAN CARLOS CAMARGO ABRIL**, identificado con cédula de ciudadanía No. 79964104, participó como Conferencista en el TALLER DE ALINEACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, realizado del 13 al 15 de marzo de 2013.

El presente certificado se expide en Apiay (Meta), a los quince (15) días del mes de marzo de dos mil trece (2013).

  
**Dra. ADRIANA VIDALES MORENO**  
Secretaria General  
Instituto Militar Aeronáutico

  
**CR. JOSÉ MAURICIO MANCERA CASTAÑO**  
Director  
Instituto Militar Aeronáutico

  
**MGA. JULIO ROBERTO RIVERA JIMÉNEZ**  
Jefe Departamento de Planeación Estratégica  
Fuerza Aérea Colombiana



Carrera 11 No. 102 - 50, Oficina 412 Edificio ESDEGUE - Bogotá, D.C., Colombia  
Teléfono: 620 6518 ext. 1700 - Fax: 637 8927 - <http://www.ima.edu.co>



**Anexo No. 04**  
**Oficio Seminario Control Interno FAC**

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
FUERZA AÉREA



Prosperidad  
para todos

SECCION DE PLANEACION



Al contestar, cite este número

Hoja 1 de 1, de la Comunicación Radicado:

No. 20131740372773 del 16-04-2013 / MDN-CGFM-FAC-COFAC- IGEFA-IGPLA - 86-2.

Señor Mayor General del Aire  
GUSTAVO SANABRIA FAJARDO  
Jefe Apoyo Logístico  
Bogotá - D.C.

Asunto: Solicitud participación Seminario Control Interno FAC


Teniendo en cuenta que la Inspección General de la Fuerza Aérea los días 18 y 19 de abril de 2013 realizará en la ciudad de Bogotá (Club Campestre CAFAM Autopista Norte Calle 215 No. 45 - 45 Salón de Convenciones No. 2, durante los días 18 y 19 de abril de 2013), al Taller de alineación de Inspección y Control, el cual tiene como objetivo "Socializar las normas recientemente emitidas en materia de gestión pública y proporcionar conceptos y herramientas para el fortalecimiento de la capacidad asesora e inspectora del personal del proceso de Inspección y Control", me permito solicitar al señor Mayor General del Aire Jefe de Apoyo Logístico, se designe al señor TE. JUAN CARLOS CAMARGO ABRIL, para que participe como conferencista del tema "Metodología Gestión de Riesgos FAC", el día 19 de abril de 2013 de las 10:45 a las 12:00 horas.

Por lo anterior, para efectos de coordinación se ha designado al señor Coronel DIEGO HERNANDO LUNA RUIZ - Jefe Sección Planeación IGEFA, teléfono 3159800 Ext. 1157 / 1151, celular 3107785567.

Finalmente, me permito informar que los asistentes al Seminario son los funcionarios del proceso de Inspección y Control de la Inspección General y las Unidades Aéreas, quienes ejercen funciones de Control Interno (50 Funcionarios).

Coronel ALBERTO MERA VEYVA  
Coordinador Inspecciones Delegadas

Elaboró: CLAUDIA T.

Revisó: CR. LUNA  IGPLA



**SOMOS  
LA FUERZA...**



## **Anexo No. 05**

### **Oficio Cronograma Implementación Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo.**

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
FUERZA AÉREA



Prosperidad  
para todos

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Al contestar, cite este número  
Hoja 1 de 1, de la Comunicación Radicado:  
No. 20135420076121 del 09-04-2013 / MDN-CGFM-FAC-CÓFAC-JEMFA-EMAPE-SEGEC - 95-1.

Señores

Generales del Aire y Oficiales

IGEFA, JOA, JOL, JIN, JES, JAL, JED, JEA, JURDH, DISAN, EMACO, EMAFI, EMAAI, CACOM 1, 2, 3, 4, 5, 6, EMAVI, CATAM, CAMAN, IMA, ESUFA, GACAR, GAORI, GACAS, GAAMA.

Bogotá D. C.

Asunto: Implementación Riesgos.

En referencia a la nueva metodología para la valoración de riesgos en la FAC, me permito enviar a los señores Generales del Aire y Oficiales, el Plan de Actividades para la implementación de Riesgos en la Fuerza Aérea, teniendo en cuenta que para su desarrollo se debe seguir la "GUIA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL" la cual puede ser consultada en la ruta, carpetas públicas/todas las carpetas/EMAPE/taller de alineación estratégica/presentación de riesgos.

Mayor General del Aire JULIO ROBERTO RIVERA JIMÉNEZ,  
Jefe Departamento de Planeación Estratégica.

Anexo: (1) Un Folio

Elaboró: AD2. Provoa/SEGEC

Revisó: TC. RAYO/SEGEC



SOMOS  
LA FUERZA...



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE RIESGOS FAC.				
ID	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
1	Elaboración de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional.	01-Nov-12	28-Feb-13	TC. Willian Rayo Rosero TE. Juan Carlos Camargo Abril PD6. Lilian Osorio del Rio PD6. Alex Hernando Lopez Lopez PD6. German Barbosa Ayala
2	Presentación y socialización de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional.	13-Mar-13	15-Mar-13	TC. Willian Rayo Rosero TE. Juan Carlos Camargo Abril PD6. Lilian Osorio del Rio PD6. Alex Hernando Lopez Lopez PD6. German Barbosa Ayala
3	Taller de aplicación de la Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional (Participar los Departamentos de Planeación de todas las Unidades Militares Aéreas).	13-Mar-13	15-Mar-13	TC. Willian Rayo Rosero TE. Juan Carlos Camargo Abril PD6. Lilian Osorio del Rio PD6. Alex Hernando Lopez Lopez PD6. German Barbosa Ayala
4	Los Procesos FAC de nivel central deben consolidar, revisar y estandarizar los riesgos por Proceso (Aplicación Taller No. 1 y 2).	18-Mar-13	30-Abr-13	Procesos FAC de nivel central.
5	El Proceso "Direccionamiento Estratégico" de las UMA debe liderar, orientar, revisar y enviar al Proceso "Direccionamiento Estratégico" de nivel central el consolidado de la Revisión que realicen del insumo presentado en cuanto a identificación y análisis de los Riesgos de cada uno de los Procesos FAC.	02-May-13	17-May-13	Proceso "Direccionamiento Estratégico" de las Unidades Militares Aéreas.
6	Los Procesos FAC de nivel central deben crear en KAWAK los riesgos estandarizados por cada una de las UMA, incluyendo el análisis y controles existentes estandarizados desde el nivel central (Aplicación Taller No. 1, 2 y 3).	20-May-13	24-May-13	Procesos FAC de nivel central.
7	Los Procesos FAC de las UMA deben retomar la información alimentada por sus homologos de nivel central complementando los controles existentes, realizar la valoración despues de controles y determinar el nivel de riesgo teniendo en cuenta el contexto y condiciones particulares de cada UMA (Aplicación Taller No. 3).	27-May-13	07-Jun-13	Procesos FAC de las Unidades Militares Aéreas.
8	Los Procesos FAC de nivel central puedan (opcional) determinar nuevas acciones que apliquen desde el nivel central, fechas y responsables para realizar el tratamiento mas adecuado para cada riesgo.	11-Jun-13	14-Jun-13	Procesos FAC de nivel central.
9	Los Procesos FAC de las UMA deben determinar las nuevas acciones en cada nivel, fechas y responsables para realizar el tratamiento mas adecuado para cada riesgo.	11-Jun-13	14-Jun-13	Procesos FAC de las Unidades Militares Aéreas.
10	Los Procesos FAC de las UMA deben realizar monitoreo continuo a la gestión del riesgo alimentando la información de avance con los respectivos soportes y evidencias mínimo para el corte de cada trimestre sin importar los plazos de las acciones establecidas.	permanente		Procesos FAC de las Unidades Militares Aéreas.
11	Los Procesos FAC de nivel central deben realizar mínimo trimestralmente el seguimiento a la gestión del Riesgo realizado por los Procesos de las Unidades Militares Aéreas.	permanente		Procesos FAC de nivel central.
12	El seguimiento formal a la gestión del riesgo de cada uno de los procesos de la FAC esta a cargo del Proceso "Inspección y Control" de ambos niveles quienes determinaran en que momento realizaran dicha actividad.	permanente		Proceso de Inspección y Control.

**Anexo No. 06**

**Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo**



# FUERZA AÉREA COLOMBIANA GUÍA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MGA. JULIO ROBERTO RIVERA JIMENÉZ  
Jefe Departamento de Planeación Estratégica FAC

TC. WILLIAM RAYO ROSERO  
Jefe Sección Gestión de la Estrategia y la Calidad

TE. JUAN CARLOS CAMARGO ABRIL  
Especialista en Organización, Reglamentación y Calidad  
Jefatura de Apoyo Logístico

Bogotá D.C. Febrero 28 de 2013

## **INDICE**

- 1. INTRODUCCIÓN.**
  
- 2. MARCO TEÓRICO.**
  - 2.1 ANTECEDENTES FUERZA AÉREA COLOMBIANA.**
  - 2.2 GESTIÓN DEL RIESGO.**
  - 2.3 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO.**
  
- 3. GUÍA TÉCNICA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL.**
  - 3.1. OBJETIVO.**
  - 3.2. ALCANCE.**
  - 3.3. REFERENCIAS NORMATIVAS.**
  - 3.4. DOCUMENTOS ASOCIADOS.**
  - 3.5. DEFINICIONES.**
  - 3.6. ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO (DOFA).**
  - 3.7. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO.**
  - 3.8. ANÁLISIS DEL RIESGO.**
  - 3.9. VALORACIÓN DEL RIESGO.**
  - 3.10. TRATAMIENTO DEL RIESGO.**
  - 3.11. MONITOREO Y SEGUIMIENTO.**

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento elaborado por el Departamento de Planeación Estratégica y un personal del Equipo Operativo de la Calidad establece una metodología propia de la Fuerza Aérea Colombiana donde se proporcionan las directrices para la administración y gestión del riesgo organizacional fundamentado y alineado con el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Modelo Estándar de Control Interno, el Estatuto Anticorrupción y la NTC - ISO 31000:2011.

**La Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo** es un documento estándar aplicable en los diferentes niveles del mando estratégico, operacional y táctico que orienta, facilita y provee las herramientas para la identificación, análisis, valoración y tratamiento del riesgo enmarcados en la cultura y terminología propia de la Institución sin dejar de lado el contexto y escenario donde se desenvuelve cada una de las Unidades Militares Aéreas.

Con la aplicación de este documento se pretende establecer y desarrollar la cultura institucional donde los Comandantes de todos los niveles encuentren una metodología sistemática y ordenada que permita asignar los medios y recursos asertivamente para evitar, reducir, asumir, compartir o transferir el riesgo pensando siempre en el cumplimiento y logro de la misión y objetivos institucionales como aporte a la seguridad, defensa y desarrollo del país.

## 2. MARCO TEÓRICO.

### 2.1 ANTECEDENTES FUERZA AÉREA COLOMBIANA.

La Fuerza Aérea Colombiana adoptó durante la implementación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en el año 2007, la Guía del Departamento Administrativo de la Función Pública . DAFP versión 2006, como herramienta metodológica para la administración del riesgo en la organización, cuya esencia para la identificación y manera general para la formulación de los riesgos se originaba partiendo de la negación de los objetivos.

Producto del trabajo antes mencionado cada uno de los Procesos de nivel central estableció un promedio de cuatro (04) %Riesgos Significativos+de manera subjetiva con alcance a los homólogos de las Unidades Militares de la FAC, sobre los cuales se hizo la evaluación y planteamiento de las acciones de control de acuerdo a la zona en donde fueron clasificados.

Un año más tarde se trabajo en la actualización de las acciones de control para los mismos (04) %Riesgos Significativos+sin darle tramite adecuado a la metodología, es decir, no se realizó la identificación y actualización de los riesgos teniendo en cuenta el entorno y situación actual de la organización, así como la ponderación de ellos para detectar los más relevantes de manera objetiva garantizando una apropiada y oportuna gestión del riesgo para la FAC.

Para el año 2010 la FAC adquirió el software %AWAK+para la administración del Sistema de Gestión de la Calidad con lo que se procedió a migrar la documentación e información de cada uno de los Procesos de la organización, encontrándose la necesidad de reconfigurar el modulo de gestión del riesgo del software para que se ajustara a la necesidad de la FAC, dejando de lado la revisión y actualización de los riesgos en periodos de tiempo más cortos con el fin de garantizar una gestión del riesgo eficaz para la Institución.

Finalmente, se puede concluir que la FAC no tiene una gestión del riesgo que le permita identificar y gestionar acciones que orienten eficazmente a los procesos a mejorar continuamente en la ejecución y proyección de los mismos.

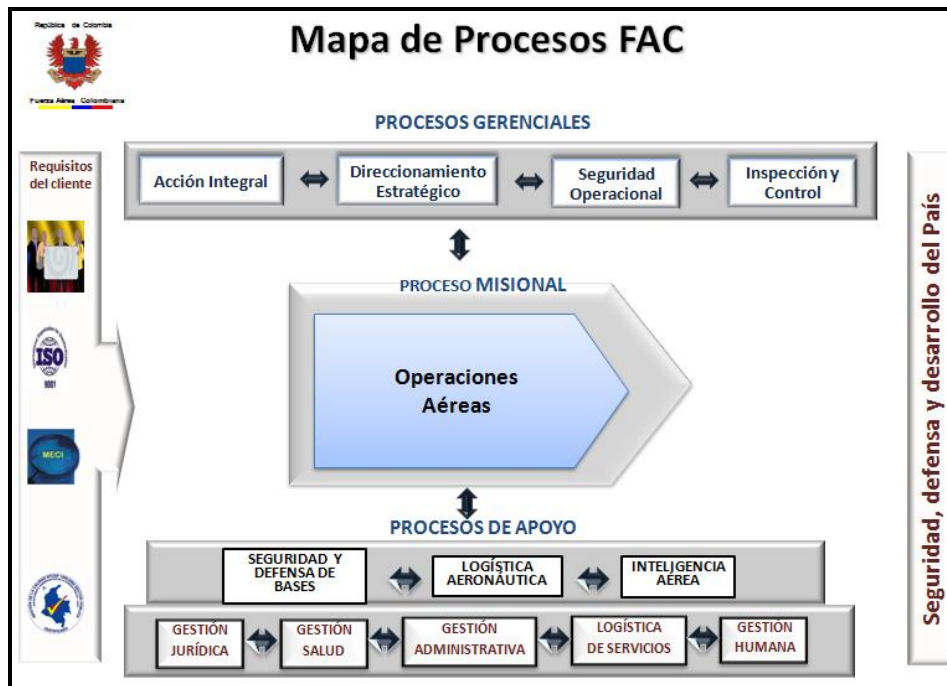


Figura No. 1 . Mapa de Procesos FAC.  
Fuente: Fuerza Aérea Colombiana . Plan Estratégico Institucional 2011 . 2030.

## 2.2 GESTIÓN DEL RIESGO

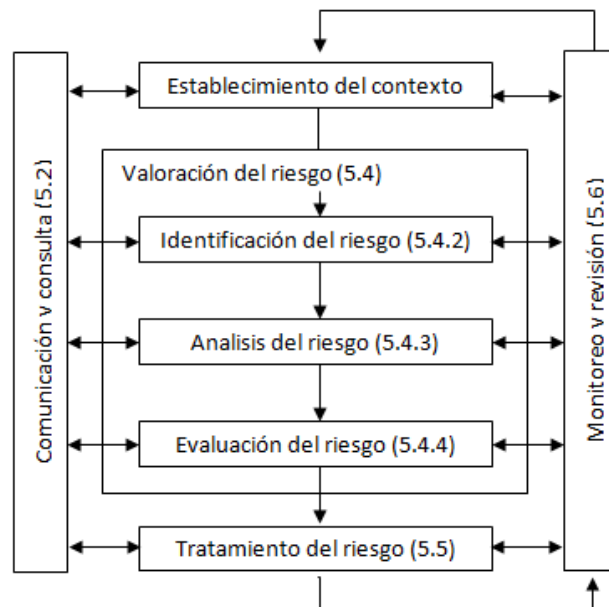


Figura No. 2 - Proceso para la Gestión del Riesgo.  
Fuente: ICONTEC, NTC-ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo: Principios y directrices.

Las instituciones de todos los tipos, tamaños y clases sufren el efecto de la influencia de los factores internos y externos que propician y establecen un ambiente de incertidumbre para el logro de los objetivos que se conoce como "Riesgo".

El desarrollo de todas las actividades de una organización implica o tiene inherente un riesgo que se debe gestionar mediante la aplicación de un modelo sistemático para la identificación, análisis y evaluación que permita determinar asertivamente el tipo de tratamiento que se requiere para el riesgo en cuestión.

La gestión de riesgos puede aplicarse a toda la institución en todas sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a funciones, proyectos y actividades específicas.

Aunque la práctica de la gestión del riesgo ha sido desarrollada con el paso del tiempo y en muchos sectores con el fin de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos consistentes dentro de un marco de referencia exhaustivo puede ayudar a garantizar que el riesgo se gestiona de manera eficaz, eficiente y coherentemente en toda la organización. El enfoque genérico descrito en la Norma NTC. ISO 31000:2011 establece los principios y directrices para la gestión de cualquier forma de riesgo de una manera sistemática, transparente, creíble para cualquier ámbito y contexto.

Una característica clave de la NTC. ISO 31000:2011 es la inclusión del "Establecimiento del Contexto" como una actividad al inicio de la gestión del riesgo, al establecer el contexto se capturarán los objetivos de la organización, el entorno en el cual ella persigue sus objetivos, las partes interesadas y la diversidad de criterios de riesgo con lo cual todo en conjunto ayudará a revelar y evaluar la naturaleza y complejidad de sus riesgos.

Cuando la gestión del riesgo se implementa y se mantiene de acuerdo con la Norma NTC . ISO 31000:2011, le permite a una institución, por ejemplo:

- Aumentar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Fomentar una gestión proactiva.
- Se genera la conciencia de la necesidad para identificar y tratar los riesgos en toda la organización.
- Mejorar la identificación de las oportunidades y amenazas.
- Cumplir con las exigencias legales, reglamentarias y las normas internacionales.
- Mejorar la presentación de información obligatoria y voluntaria.
- Mejorar el nivel de confianza de las partes interesadas.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar los controles.

- Asignar y utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operacional.
- Mejorar el desempeño de la salud y de seguridad, así como la protección del medio ambiente.
- Mejorar la prevención de pérdidas y gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas.
- Mejorar el aprendizaje de la organización

La NTC. ISO 31000:2011 está destinada a satisfacer las necesidades de una amplia gama de partes interesadas, incluyendo:

- Los responsables de la formulación de políticas de gestión del riesgo dentro de la organización.
- Los responsables de asegurar que el riesgo se gestiona eficazmente dentro de la organización como un todo dentro de un área específica, un proyecto o actividad.
- Los que evalúan la eficacia de una organización basado en la gestión del riesgo.
- Los desarrolladores de los estándares, guías, procedimientos y códigos de prácticas que parcial o totalmente, establecen el modo de gestionar el riesgo dentro del contexto específico de estos documentos.

## 2.3 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

**2.3.1 La gestión del riesgo crea y protege el valor.** La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo: la salud y la seguridad humana, la conformidad legal y reglamentaria, la seguridad, la aceptación pública, la protección del medio ambiente, la calidad del producto, la gestión de proyectos, la eficiencia en las operaciones y la reputación.

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

**2.3.3 La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.** La gestión del riesgo ayuda a quienes toman las decisiones a hacer elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre cursos de acción alternativos.

- 2.3.4 La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre.** La gestión del riesgo toma en consideración explícitamente a la incertidumbre, su naturaleza y la forma en que se puede tratar.
- 2.3.5 La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.** Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia y a resultados consistentes, comparables y confiables.
- 2.3.6 La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.** Las entradas para el proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes interesadas, observación, previsiones y examen de expertos. Sin embargo, quienes toman las decisiones deberían informarse y tomar en consideración todas las limitaciones de los datos o de los modelos utilizados o la posibilidad de divergencia entre los expertos.
- 2.3.7 La gestión del riesgo está adaptada.** La gestión del riesgo se alinea del contexto externo e interno y del perfil de riesgo de la organización.
- 2.3.8 La gestión del riesgo toma en consideración los factores humanos y culturales.** La gestión del riesgo reconoce las capacidades, percepciones e intenciones de individuos externos e internos, los cuales pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.
- 2.3.9 La gestión del riesgo es transparente e inclusiva.** La correcta y oportuna intervención de las partes interesadas y en particular de aquellos que toman las decisiones en todos los niveles de la organización, garantiza que la gestión del riesgo siga siendo pertinente y se actualice. Esta intervención también permite a las partes interesadas estar correctamente representadas y hacer que sus puntos de vista se tomen en consideración al determinar los criterios del riesgo.
- 2.3.10 La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.** La gestión del riesgo siente y responde continuamente al cambio. A medida que se presentan los eventos externos e internos, el contexto y el conocimiento cambian, tienen lugar el monitoreo y la revisión de los riesgos, emergen riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen.
- 2.3.11 La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización.** Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión de riesgo junto con todos los otros aspectos de su organización.



### 3. DESARROLLO DE LA GUÍA TÉCNICA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL.

#### 3.1 OBJETIVO.

Presentar las directrices, lineamientos, criterios y herramientas para la administración y gestión del riesgo institucional y establecer su ámbito de aplicación en la Fuerza Aérea Colombiana.

#### 3.2 ALCANCE.

La **Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo Institucional** debe ser aplicada por todos los Procesos a nivel estratégico, operacional y táctico en la FAC.

#### 3.3 REFERENCIAS NORMATIVAS.

- 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.  
Art. 2 Objetivos del Sistema de Control Interno a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; b) 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 sus objetivos.
- Directiva Presidencial 09 de 1999: Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
- 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. Artículo 4. Administración de riesgos.
- Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
- NTC-ISO 14001-2004: Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

- Decreto 1599 de 2005: Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 1.3 Componentes de Administración del Riesgo.
- NTC-ISO 27001 -2006 Tecnología de la Información: Técnicas de seguridad, Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos.
- OSHAS 18001 2007 Sistemas de gestión en seguridad y Salud ocupacional. Requisitos.
- NTC . ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad . Requisitos.
- Decreto 4485 de 2009 Por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- NTC - GP 1000:2009 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- Ley 1474 de 2011: Estatuto Anticorrupción: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Guía para implementación y mantenimiento de la Administración del Riesgo emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública 2011.
- NTC-ISO 31000 -2011 Gestión del Riesgo: Principios y directrices.
- Decreto 2641 de 2012 por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la ley 1474 del 2011.

### **3.4 DOCUMENTOS ASOCIADOS.**

- Manual de la Calidad, código DE-MC-1, versión No. 15.
- Reglamento de Inspección y Control de la Fuerza Aérea Colombiana (O-RINCO), código FAC 9-0 Público, versión No. 5.
- Procedimiento de Inspecciones, código IC-FA2-PR-2, versión No. 5.
- Procedimiento formulación y seguimiento planes de mejoramiento resultado de Inspecciones, código IC-FA3-PR-1, versión No. 6.

### 3.5 DEFINICIONES.

- **Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento (situación, suceso o acontecimiento) que afecte el logro de los objetivos de los procesos y por consiguiente los objetivos institucionales.
- **Gestión de riesgos:** Ciclo continuo basado en el establecimiento y aplicación de políticas para la identificación, valoración, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo, que facilite la toma de decisiones para el logro de los objetivos de los procesos y objetivos institucionales.
- **Riesgo Residual:** Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.
- **Política de Riesgo:** Declaración del alto mando de la Fuerza Aérea Colombiana respecto a la gestión del riesgo.
- **Causa:** Lo que motiva la afectación del riesgo (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
- **Consecuencia:** Resultado de la ocurrencia del evento (situación, suceso o acontecimiento).
- **Probabilidad:** Posibilidad de que suceda el evento (situación, suceso o acontecimiento).
- **Impacto:** Efecto negativo o positivo producido por la ocurrencia del evento.
- **Control:** Proceso, política, dispositivo, práctica u otra acción existente para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto que pueda general la materialización de un riesgo.

### 3.6 ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO (DOFA).

La Fuerza Aérea Colombiana estudia el contexto estratégico donde cumple su misión institucional identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que permitan estructurar los objetivos y por ende los riesgos que puedan acelerar o retrasar el logro de los mismos.

El contexto estratégico consolidado de la FAC, se elabora y actualiza con la participación de los responsables o líderes de cada uno de los Procesos, los Comandantes de las Unidades Militares Aéreas y se legaliza mediante la emisión del Plan Estratégico Institucional+ (PEI) o cuando el alto mando de la institución lo estime conveniente.

CONTEXTO ESTRATEGICO FAC			
EXTERNOS	CAUSAS	INTERNOS	CAUSAS
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desplazamiento de las comunidades en sus áreas de influencia.</li> <li>Oferta Estatal (colegios, escuelas, parques).</li> <li>Presencia de Grupos Armados al margen de la Ley GAML.</li> <li>Delincuencia común organizada.</li> </ul>	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debilidades en Planeación y proyección y crecimiento de la FAC.</li> <li>Asignación limitada de presupuesto.</li> <li>Instalaciones insuficientes y obsoletas.</li> <li>Deficiente o inadecuado mantenimiento.</li> </ul>
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de Gobierno (Junta Administradora Local, Juntas de Acción Comunal, Consejos, Alcalde, Gobernadores).</li> <li>Cambios en la cúpula militar (MDN, CGFFMM)</li> <li>Organizaciones no Gubernamentales.</li> <li>Planes de ordenamiento.</li> <li>Planes de Desarrollo.</li> </ul>	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuada capacitación.</li> <li>Falta de habilidades y experiencia.</li> <li>Alta rotación.</li> <li>Cultura y clima organizacional.</li> <li>Inadecuado Procesos de inducción y re-inducción.</li> <li>Deficiencias en el proceso de Reclutamiento e incorporación.</li> <li>Incorrecta aplicación de la compensación y estímulos.</li> <li>Inadecuados programas de Salud y seguridad ocupacional.</li> <li>Políticas inadecuadas de administración de personal (incumplimiento perfiles de cargos, cargas de trabajo).</li> <li>Falta de planes de carrera para todas las especialidades de la FAC.</li> <li>Corrupción.</li> </ul>
Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios Normativos (constitución política, leyes, Marco Jurídico para la Paz, Fuero Militar).</li> </ul>	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de procedimientos.</li> <li>Incumplimiento a los procedimientos existentes.</li> <li>Inadecuada alineación de los procesos a nivel estratégico, operacional y táctico.</li> <li>cambios en el SGC.</li> <li>Inadecuados o insuficientes puntos de control a nivel de los procedimientos.</li> <li>Debilidades en la medición control y seguimiento del proceso.</li> <li>Debilidad en el análisis de datos.</li> <li>Estructura organizacional piramidal.</li> </ul>
Económico Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad presupuestal</li> <li>Recorte presupuestal</li> <li>Asignación de recursos extraordinarios (Plan Colombia, Ola invernal, CONPES, Impuesto al patrimonio).</li> <li>Emisión de políticas con las nuevas herramientas financieras que impactan el desarrollo de la FAC.</li> </ul>	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología insuficiente y alguna obsoleta.</li> <li>Restricciones para uso de TI por aplicación de políticas de seguridad.</li> <li>Debilidades en la seguridad de la información.</li> <li>Fallas de las aplicaciones institucionales que no facilitan su uso.</li> <li>No contar con Continuidad del</li> </ul>

			negocio.
Reglamentario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta lineamientos claros para el funcionamiento.</li> <li>Cambios inesperados en la norma.</li> </ul>	Material y Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente y obsoleto.</li> <li>Deficiente o inadecuado mantenimiento.</li> <li>Debilidades en el control y registro de inventarios (hojas de vida).</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas En Tecnología Emergente (Uso De IPAD, USB, CELULARES, PC PORTATIL).</li> <li>Políticas de Ciberdefensa.</li> <li>Implementación De Los Lineamientos De Gobierno En Línea.</li> <li>Interrupción De Los Servicios Técnicos (Canales De Comunicaciones De Terceros, PPSII).</li> <li>Dependencia Tecnológica. (PPSII, Radars).</li> <li>Intercambio de datos externos (SILOG, SAP).</li> </ul>	Capacidad Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento a la normatividad.</li> <li>Poca experiencia jurídica operacional en grados subalternos.</li> </ul>
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores ambientales de naturaleza física que provoca efectos colaterales.</li> <li>Desastres naturales.</li> <li>Cambios climáticos.</li> </ul>	Capacidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación limitada de recursos.</li> </ul>
		Estilo de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de liderazgo.</li> <li>Estilos de liderazgo.</li> <li>Inadecuada definición de políticas.</li> </ul>
		Capacidad para cumplir la misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de los planes de guerra y campaña</li> <li>Bajas del personal operativo.</li> <li>Fallas en los programas de seguridad operacional.</li> <li>Bajo alistamiento de las aeronaves.</li> </ul>

*Tabla No. 1 . Contexto Estratégico Fuerza Aérea Colombiana.  
 Fuente: Fuerza Aérea Colombiana . Plan Estratégico Institucional 2011 . 2030.*

### 3.7 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO.

Para la identificación de riesgos los procesos FAC deben diligenciar la siguiente Tabla No. 2 - Identificación del Riesgo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES HECHOS Y TAREAS CRITICAS	RIESGOS QUE IMPIDAN O ACELEREN EL LOGRO DEL OBJETIVO	CAUSAS	CONSECUENCIA

*Tabla No. 2 . Identificación del Riesgo.  
 Fuente: El Autor.*

**3.7.1** Determine los objetivos específicos (PEI 2011-2030) de responsabilidad del Proceso.

**Mapa Estratégico Institucional 2011 - 2030**

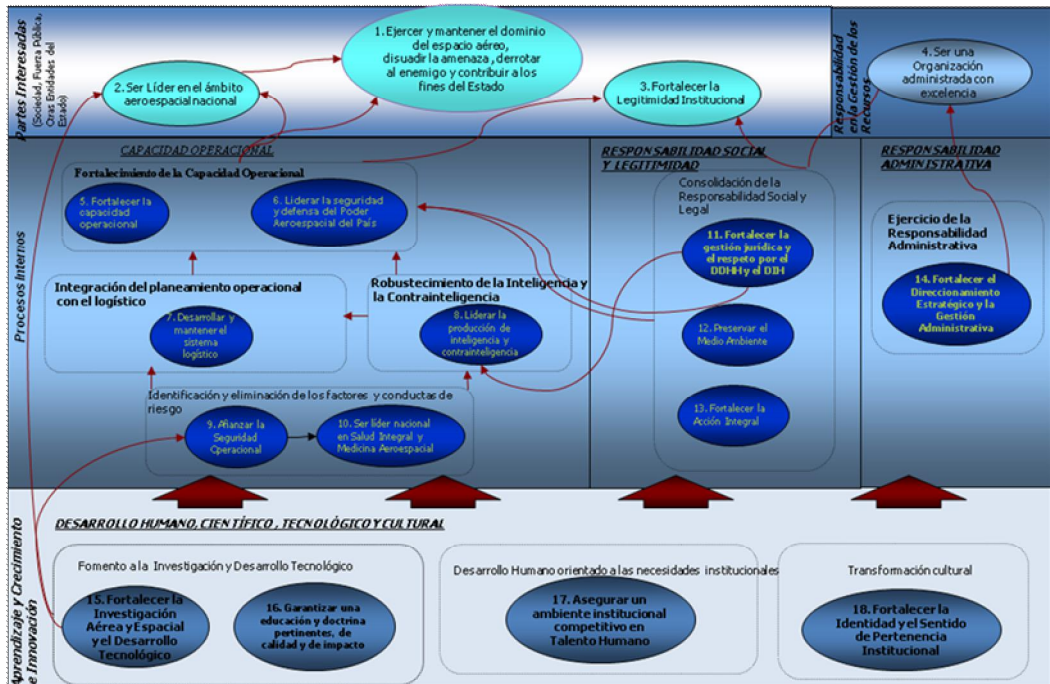


Figura No.3 . Mapa Estratégico Institucional 2011 . 2030.  
Fuente: Fuerza Aérea Colombiana . Plan Estratégico Institucional 2011 . 2030.

**3.7.2** Identifique y relacione las actividades o tareas críticas y relevantes necesarias para el cumplimiento del objetivo específico (PEI-PEF-PEB 2011-2030) del Proceso.

Para el desarrollo de esta actividad, cada proceso podrá apoyarse en el estudio y revisión de la Caracterización del Proceso, los Procedimientos e Instructivos y la Normatividad vigente.

- La identificación del riesgo, es una actividad cíclica, e integrada a la estrategia y a la planificación.
- Para la identificación del riesgo es conveniente partir de  $\%ero+$ , esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.
- La identificación debería incluir los riesgos independientemente de si su origen está o no bajo control de la organización.

Las posibles fuentes de identificación de riesgos son:

- Caracterización de los procesos.
- Procedimientos e Instructivos.

- Manuales, reglamentos, Resoluciones, Directivas Permanentes y Transitorias.
- Normatividad vigente (Constitución Política de Colombia, Leyes, Decretos).
- Planes de Acción.
- Plan Estratégico Institucional.
- Plan Estratégico Funcional.
- Plan Estratégico de Base.

**3.7.3** Para cada actividad o tarea crítica, el proceso debe identificar y relacionar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento del objetivo, una vez identificado se debe realizar una descripción del riesgo, la cual se refiere a las características generales del mismo, en término de ¿Qué puede suceder?, ¿Cómo puede suceder?, ¿Dónde se puede materializar el riesgo? y ¿Cuándo puede suceder?

**3.7.4** Para la redacción del riesgo se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- No negar el objetivo.
- No negar controles.
- No se debe generalizar.
- Evitar el uso de las siguientes palabras (falta, inadecuado, incumplimiento, indebido, insuficiente, inefectivo, incorrecto, inconveniente, equivocado, desalineado, deficiente, debilidad, desacertado y ninguno de sus sinónimos).

Ejemplos de riesgos:

- Vulnerabilidad en los sistemas de información.
- Tráfico de sustancias ilícitas.
- Contaminación ambiental.
- Cancelación de una operación aérea

**3.7.5** Para cada riesgo definido determine las causas asociadas a los factores internos y factores externos definidas en el Numeral 3.6 Establecimiento del Contexto Estratégico (DOFA).

**3.7.6** Para cada riesgo identifique las consecuencias en términos de:

CONSECUENCIA	DESCRIPCIÓN
Imagen y/o credibilidad	Establece el grado de afectación de la imagen y pérdida de la credibilidad de la FAC por la materialización del riesgo frente a las partes interesadas.

Información	Se refiere al grado de afectación de la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.
Legal	Establece el grado de afectación de responsabilidad legal de la FAC, relacionadas con la función administrativa, presupuestal y en general de la normatividad aplicable.
Procesos	Establece el grado de afectación en el cumplimiento de la misión de los procesos FAC por la materialización del riesgo.
Recursos	Establece el valor o cantidad de dinero en el que se cuantifica la afectación de las instalaciones, bienes y equipos por la materialización del riesgo.

*Tabla No. 3 . Criterios de Consecuencia.  
Fuente: El Autor.*

**3.7.7** Para conformar el equipo de trabajo para la identificación de riesgos se debe tener en cuenta:

- Personal idóneo.
- Información y conocimiento del Proceso.
- Conocimiento de la Metodología de Administración del Riesgo.

### 3.8 ANÁLISIS DEL RIESGO.

El análisis del riesgo consiste en establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados y el impacto de los mismos, con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones a implementar

La Probabilidad se refiere a la posibilidad de que suceda el evento (situación, suceso o acontecimiento) en un periodo determinado.

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION	FRECUENCIA
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias extraordinarias.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Pocas veces	El evento puede ocurrir en una circunstancia aislada.	Al menos 1 vez en los últimos 3 años
3	Algunas veces	El evento puede ocurrir en cualquier momento, ocasional e intermitente.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
4	Muchas veces	El evento puede ocurrir con cierta frecuencia, sin ser continuo.	Al menos 1 vez en el último año.
5	Siempre	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es una constante.	Más de 1 vez al año.

*Tabla No. 4 . Criterios de Probabilidad.  
Fuente: El Autor.*



El Impacto se analiza a partir de las consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo identificado y para su calificación se deben tener en cuenta los criterios expuestos en la tabla siguiente:

INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	LEGAL	RECURSOS (M \$ Millones)	PROCESOS
Personal	Jefatura / Proceso / Unidad	Multas	< \$1 M	Una actividad específica
Sección, Grupos a interior de las UMAS, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	En un procedimiento
Jefatura / Proceso / Unidad	A nivel Región / Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	En la interacción de procesos
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Cumplimiento parcial o intermitente de la misión del proceso
Estratégica	A nivel Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Incumplimiento de la misión del proceso

*Tabla No. 5 . Criterios de Impacto.  
 Fuente: El Autor.*

- **Información:** El impacto de confidencialidad de la información se refiere a la pérdida o revelación de la misma en cada nivel mencionado. Cuando se habla de información reservada institucional se hace alusión a aquella que por la razón de ser de la entidad sólo puede ser conocida y difundida al interior de la misma; así mismo, la sensibilidad de la información depende de la importancia que esta tenga para el desarrollo de la misión de la entidad.
- **Imagen y/o Credibilidad:** Este impacto se refiere a la pérdida de la imagen frente a diferentes actores sociales o dentro de la Institución.
- **Legal:** El impacto legal se relaciona con las consecuencias legales para la Fuerza, determinadas por los riesgos relacionados con el incumplimiento en su función administrativa, ejecución presupuestal y normatividad aplicable.
- **Recursos:** El impacto o afectación económica a la FAC como consecuencia de la materialización del riesgo.
- **Procesos:** Hace referencia al grado de afectación o distorsión de los procesos, desde impactar una actividad hasta alcanzar afectar el incumplimiento de un proceso.

Por cada una de las categorías de impacto existe una asociación directa con los niveles de la escala básica con lo cual se determina finalmente la evaluación del riesgo, así:

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

*Tabla No. 6 . Criterios de Impacto Básico.  
Fuente: El Autor.*

Una vez definido la probabilidad e impacto del riesgo con la ayuda y criterios de las tablas anteriores, se determina el nivel del riesgo de acuerdo a la Matriz de Calificación y Determinación del Nivel de Riesgo:

IMPACTO						PROBABILIDAD				
INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	LEGAL	RECURSOS	PROCESOS	ESCALA BASICA	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Personal	Jefatura/Proceso /Unidad	Multas	< \$1 M	Ajustes a una actividad concreta	Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Sección, Grupos a interior de las Unidades, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	Cambios en procedimiento	Menor (2)	B	B	M	A	A
Jefatura/Proceso /Unidad	A nivel Región/Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	Cambio interacción de procesos	Moderado (3)	M	M	A	A	E
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Intermitencia en el servicio	Mayor (4)	A	A	E	E	E
Estratégica	Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Paro total del proceso	Catastrófico (5)	A	E	E	E	E

Tabla No. 7 . Matriz de Calificación y determinación del Nivel de Riesgo.  
 Fuente: El Autor.

- Zona de Riesgo Baja (Verde)
- Zona de Riesgo Media (Amarilla)
- Zona de Riesgo Alta (Naranja)
- Zona de Riesgo Extrema (Rojo)

### 3.9 VALORACIÓN DEL RIESGO.

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo (Extremo, Alto, Medio, Bajo) con los resultados de la evaluación de los controles existentes para cada riesgo, esto se hace con el objetivo de definir un nuevo nivel de riesgo lo cual permitirá establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los controles existentes en los diferentes procesos, procedimientos y demás documentación propia del Sistema de Gestión Integrado. Para la valoración del riesgo de debe:

Diligenciar la Tabla No. 7 - Valoración de Controles para cada uno de los controles existentes definidos en cada riesgo, determinando si afecta la probabilidad ó el impacto del riesgo para lo cual se califica basado en cada criterio de evaluación:

RIESGO				El Control Afecta: (Marque con un X)
CONTROL EXISTENTE No. 1				IMPACTO
				PROBABILIDAD
CRITERIO DE EVALUACION	PUNTAJE	JUSTIFICACION	PUNTAJE MAXIMO POR CRITERIO	
¿El control está documentado en manual, procedimiento, instructivo o cualquier documento del SIG? (Documentado significa que al control se le establece como mínimo, que se controla, quien controla, donde se controla, cuando se controla, como se controla).			30	
¿Se está aplicando el control? (Significa que existe evidencia demostrable de la aplicación del control y de las acciones tomadas respecto a los resultados del control).			20	
¿El control es efectivo? (Significa que existe evidencia demostrable de que el control ha sido auditado/revisado con resultados favorables).			20	
¿Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control? (Significa que existe un responsable del control mediante acto administrativo).			15	
¿La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es la requerida? (Significa que la cantidad de veces que se aplica ayuda a evitar errores/riesgos).			15	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>
RIESGO				El Control Afecta: (Marque con un X)
CONTROL EXISTENTE No. 2				IMPACTO
				PROBABILIDAD
CRITERIO DE EVALUACION	PUNTAJE	JUSTIFICACION	PUNTAJE MAXIMO POR CRITERIO	
¿El control está documentado en manual, procedimiento, instructivo o cualquier documento del SIG? (Documentado significa que al control se le establece como mínimo, que se controla, quien controla, donde se controla, cuando se controla, como se controla).			30	
¿Se está aplicando el control? (Significa que existe evidencia demostrable de la aplicación del control y de las acciones tomadas respecto a los resultados del control).			20	
¿El control es efectivo? (Significa que existe evidencia demostrable de que el control ha sido auditado/revisado con resultados favorables).			20	
¿Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del			15	

control? (Significa que existe un responsable del control mediante acto administrativo).			
¿La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es la requerida? (Significa que la cantidad de veces que se aplica ayuda a evitar errores/riesgos).			15
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>
<b>TOTAL PROMEDIO PROBABILIDAD</b>		<i>Es la sumatoria del total de las evaluaciones que afectan probabilidad / No. Controles que afectan probabilidad</i>	
<b>TOTAL PROMEDIO IMPACTO</b>		<i>Es la sumatoria del total de las evaluaciones que afectan impacto / No. Controles que afectan impacto</i>	

Tabla No. 8 . Valoración de Controles.  
Fuente: El Autor.

Para poder determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Calificación y Determinación del Nivel de Riesgo, se debe obtener un promedio aritmético de los resultados de la calificación que ha obtenido cada riesgo independiente para los que afectan probabilidad y para los que afectan impacto.

El resultado del promedio aritmético de probabilidad o impacto debe ubicarse en la Tabla de Desplazamiento del Nivel de Riesgo para determinar el movimiento en cuadrantes del nivel de riesgo inicialmente establecido.

RANGOS DE CALIFICACION DE LOS CONTROLES	DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO SE ESTABLECE EL DESPLAZAMIENTO EN LA MATRIZ DE CALIFICACION Y DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO.	
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
Entre 0-70	0	0
Entre 71-90	1	1
Entre 91-100	2	2

Tabla No. 9 . Desplazamiento del Nivel de Riesgo.  
Fuente: El Autor.

Una vez definida la cantidad de cuadrantes a mover se determina el nuevo nivel de riesgo, como se muestra a continuación:

ESCALA BASICA IMPACTO	PROBABILIDAD				
	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEM PRE (5)
Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Menor (2)	B	B	M	A	A
Moderado (3)	M	M	A	A	E
Mayor (4)	A	A	E	E	E
Catastrófico (5)	A	E	E	E	E

Figura No.4 . Matriz Determinación Nivel de Riesgo . Antes de Controles  
Fuente: El Autor

ESCALA BASICA IMPACTO	PROBABILIDAD				
	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Menor (2)	B	B	M	A	A
Moderado (3)	M	M	A	A	E
Mayor (4)	A	A	E	E	E
Catastrófico (5)	A	E	E	E	E

Figura No.5 . Matriz Determinación Nivel de Riesgo . Después de Controles  
Fuente: El Autor

### 3.10 TRATAMIENTO DEL RIESGO.

Cualquier esfuerzo que se emprenda entorno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no se culmina en un adecuado manejo y control de los mismos definiendo acciones factibles y efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros.

Para el tratamiento del riesgo se pueden tener en cuentas algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

**Evitar el riesgo:** Son las acciones encaminadas a prevenir la materialización del riesgo. Es siempre la primera alternativa a considerar, sé logra cuando al interior de los procesos se generan

cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

**Reducir el riesgo:** Son las acciones encaminadas a disminuir la probabilidad (medidas de prevención) o el impacto (medidas de protección). 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.

**Compartir el riesgo:** Son las acciones encaminadas a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otros procesos o dependencias, como en el caso de los contratos de seguros. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenaren un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización.

**Transferir el riesgo:** Son las acciones encaminadas a eliminar el riesgo mediante el cambio de responsabilidad o carga por las pérdidas a otra Entidad, mediante legislación, contrato, convenios u otros medios.

**Asumir un riesgo:** Luego de que el riesgo ha sido reducido transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el responsable del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable.

**Planes de Contingencia:** Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad. En la FAC los Planes de Contingencia aplican únicamente a riesgos de **Impacto Catastrófico+con Nivel Extremo+**

Una vez definida la opción de tratamiento del riesgo (evitar, reducir, compartir, transferir, asumir) se deben establecer nuevos controles que permitan eliminar las causas del riesgo, para ello utilizar la siguiente Tabla:

RIESGO	OPCION DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	CAUSAS *	NUEVOS CONTROLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	ENTREGABLE	RESPONSABLE
Riesgo 1	Elija un opción Ej: Reducir	Causa 1					
		Causa 2					
		Causa 3					
Riesgo 2	Elija un opción Ej: Evitar	Causa 1					
		Causa 2					
		Causa 3					

Tabla No. 10 . Tratamiento del Riesgo.  
 Fuente: El Autor.

\*.Transcribir las Causas del Riesgo definidas en la Tabla No. 2 - Identificación Del Riesgo.

Se deben asociar nuevos controles a cada causa identificada, evitando establecer un solo control para todas las causas.

### 3.11 MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Una vez estructurado el mapa de riesgos, los responsables de los Procesos de nivel central y de las Unidades Militares Aéreas, como mecanismo de autoevaluación, deben verificar y monitorear en forma permanente el cumplimiento de las acciones de control propuestas para mitigar los riesgos y dejar evidencia del cumplimiento de las mismas:

RIESGO	OPCION DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	CAUSAS	NUEVOS CONTROLES	FECHA SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES (EVIDENCIAS)
Riesgo 1	Ej: Reducir	Descripción de la causa 1	Descripción del Control 1	Fecha de verificación	Descripción de la ejecución de la actividad y de la evidencia que soporta la acción.
		Descripción de la causa 2	Descripción del Control 2	Fecha de verificación	Descripción de la ejecución de la actividad y de la evidencia que soporta la acción.

Tabla No. 11 . Monitoreo del Riesgo.  
 Fuente: El Autor.



Por otra parte, el Proceso de Inspección y Control+ de nivel central y Unidades Militares Aéreas, dentro de su rol de evaluación y seguimiento, deben verificar la formulación, difusión y cumplimiento del plan de manejo del riesgo de cada Proceso evaluando la eficacia y efectividad del mismo con el fin de detectar situaciones o factores que puedan afectar el logro de las opciones del tratamiento del riesgo (reducir, evitar, compartir, transferir, asumir).

Asimismo, dentro de su rol de asesoría y acompañamiento, debe comunicar los resultados del seguimiento y presentar propuestas de mejoramiento que contribuyan una administración de riesgo efectiva en la FAC.

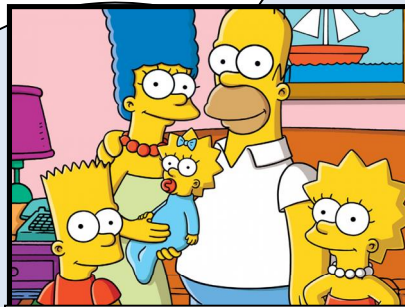
## **Anexo No. 07**

### **Taller de Socialización Guía Técnica de Administración y Gestión del Riesgo**

# Taller Administración del Riesgo FAC



# Contexto...



*Situación Actual!*



*Objetivo Propuesto!*



*Despedido!*



*Bajo presupuesto!*



*Familia triste y afectada!*

## CAUSA

Factores internos o externos que tienen la capacidad de originar un

## RIESGO

Posibilidad de que ocurra un evento (situación, suceso o acontecimiento) que afecte el logro de los

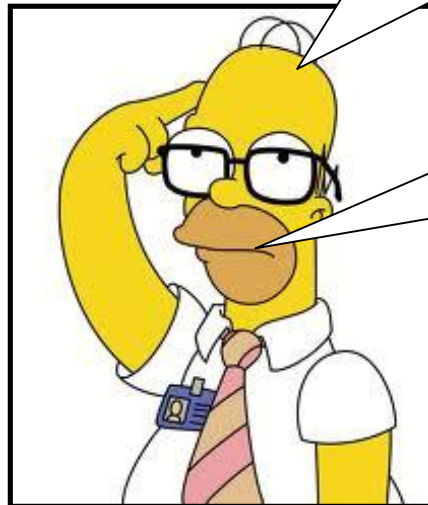
## CONSECUENCIA

Resultado de la ocurrencia del evento (situación, suceso o acontecimiento).

## Ejercicio No. 1 – Identificación del Riesgo

### Pensar en:

- Objetivos específicos PEI, PEF, PEB.
- Caracterización del Proceso, Procedimientos e instructivos.
- Normatividad vigente.
- Actividades Críticas.



### Responder: (Afectar el Objetivo)

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede suceder?
- ¿Dónde puede suceder?
- ¿Cuándo puede suceder?



### Teniendo en cuenta:

- No negar el objetivo.
- No negar controles.
- No generalizar.
- Evitar el uso: Falta, inadecuado, incumplimiento, indebido, insuficiente, inefectivo, incorrecto, inconveniente, equivocado, desalineado, deficiente.

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES HECHOS Y TAREAS CRITICAS	RIESGOS QUE IMPIDAN O ACELEREN EL LOGRO DEL OBJETIVO	CAUSAS	CONSECUENCIA
Preservar el medio ambiente	Realizar diagnóstico ambiental por variable	El diagnóstico ambiental es diferente a la realidad ambiental de la UMA.	<p>Debilidad en la formación, capacitación, habilidades y experiencia del personal.</p> <p>No existe un método o procedimiento estandarizado para realizar la actividad.</p> <p>Falta de recursos (tiempo, personas, presupuesto).</p>	<p>Imagen y/o credibilidad</p> <p>Legal</p> <p>Recursos</p>
	Estructurar Plan de Manejo Ambiental	El Plan de Manejo Ambiental es incoherente con el impacto ambiental generado por la UMA.	<p>Debilidad en la formación, capacitación, habilidades y experiencia del personal.</p> <p>Información errada o falsa</p>	<p>Imagen y/o credibilidad</p> <p>Legal</p> <p>Recursos</p>
	Implementar en Plan de Manejo Ambiental	Contaminación ambiental	<p>Falta de recursos (tiempo, personas, presupuesto).</p> <p>Debilidad en la formación, capacitación, habilidades y experiencia del personal.</p> <p>Información errada o falsa</p>	<p>Imagen y/o credibilidad</p> <p>Legal</p> <p>Recursos</p>

## *Taller No. 1 – Identificación del Riesgo*

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES HECHOS Y TAREAS CRITICAS	RIESGOS QUE IMPIDAN O ACELEREN EL LOGRO DEL OBJETIVO	CAUSAS	CONSECUENCIA

## Ejercicio No. 2 – Análisis del Riesgo

IMPACTO						PROBABILIDAD				
INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	LEGAL	RECURSOS	PROCESOS	ESCALA BASICA	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Personal	Jefatura/Proceso/Unidad	Multas	< \$1 M	Ajustes a una actividad concreta	Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Sección, Grupos a interior de las UMA, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	Cambios en procedimiento	Menor (2)	B	B	M	A	A
Jefatura/Proceso /Unidad	A nivel Región/Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	Cambio interacción de procesos	Moderado (3)	M	M	A	A	E
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Intermitencia en el servicio	Mayor (4)	A	A	E	E	E
Estratégica	Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Paro total del proceso	Catastrófico (5)	A	E	-	E	E

### Riesgo No. 3: Contaminación ambiental.

JUSTIFICACIÓN
<p><b>Impacto:</b> Teniendo en cuenta la naturaleza del riesgo consideramos que el impacto de tipo legal es el más peso tiene frente a los demás por la responsabilidad social y legal que representa para una institución como la FAC desarrollar sus operaciones en cada lugar donde se encuentren ubicadas las Unidades Militares Aéreas. Se tomó el impacto más alto %Intervención y Sanción+teniendo en cuenta que cualquier tipo de contaminación que se de en el desarrollo de las operaciones debe estar dentro de los limites mínimos permitidos por la ley por lo que dejando de lado los controles existentes la FAC tendría que asumir este nivel de impacto.</p> <p><b>Probabilidad:</b> Si bien es cierto que las Unidades Militares Aéreas al igual que todas las entidades en el desarrollo normal de sus operaciones contaminan el medio ambiente, consideramos el nivel intermedio %Algunas veces+teniendo en cuenta los niveles mínimos permitidos donde la normatividad puede emprender acciones donde la FAC sea susceptible de sanciones.</p>



## Taller No. 2 – Análisis del Riesgo

IMPACTO						PROBABILIDAD				
INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	LEGAL	RECURSOS	PROCESOS	ESCALA BASICA	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Personal	Jefatura/Proceso/Unidad	Multas	< \$1 M	Ajustes a una actividad concreta	Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Sección, Grupos a interior de las UMA, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	Cambios en procedimiento	Menor (2)	B	B	M	A	A
Jefatura/Proceso /Unidad	A nivel Región/Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	Cambio interacción de procesos	Moderado (3)	M	M	A	A	E
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Intermitencia en el servicio	Mayor (4)	A	A	E	E	E
Estratégica	Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Paro total del proceso	Catastrófico (5)	A	E	E	E	E

### Riesgo No. X:

JUSTIFICACIÓN

**Ejercicio No. 3 – Valoración del Riesgo**

<b>RIESGO</b>	Contaminación ambiental			
<b>CONTROL EXISTENTE No. 1</b>	Revisión y aprobación del diagnóstico ambiental.		El Control Afecta: (Marque con un X)	
			<b>IMPACTO</b>	<b>X</b>
			<b>PROBABILIDAD</b>	
<b>CRITERIO DE EVALUACION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>PUNTAJE MAXIMO POR CRITERIO</b>	
¿El control está documentado en manual, procedimiento, instructivo o cualquier documento del SIG? (Documentado significa que al control se le establece como mínimo, que se controla, quien controla, donde se controla, cuando se controla, como se controla).	30	Procedimiento %Realizar direccionamiento Ambiental código LS-FA2-PR-1.	30	
¿Se está aplicando el control? (Significa que existe evidencia demostrable de la aplicación del control y de las acciones tomadas respecto a los resultados del control).	30	El diagnóstico ambiental de cada UMA es revisado por DINSA.	20	
¿El control es efectivo? (Significa que existe evidencia demostrable de que el control ha sido auditado/revisado con resultados favorables).	0	El diagnóstico ambiental de cada UMA depende de la capacitación y experiencia del personal que lo realiza.	20	
¿Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control? (Significa que existe un responsable del control mediante acto administrativo).	15	Subdirección de Saneamiento Básico y Ambiental (DINSA) y Comandantes de Escuadrilla o Elemento Medio Amb.	15	
¿La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es la requerida? (Significa que la cantidad de veces que se aplica ayuda a evitar errores/riesgos).	10	Esta proyectada para cada vigencia.	15	
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>		<b>100</b>	
<b>RIESGO</b>	Contaminación ambiental			
<b>CONTROL EXISTENTE No. 2</b>	Revisión y aprobación del Plan de Manejo Ambiental		El Control Afecta: (Marque con un X)	
			<b>IMPACTO</b>	<b>X</b>
			<b>PROBABILIDAD</b>	
<b>CRITERIO DE EVALUACION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>PUNTAJE MAXIMO POR CRITERIO</b>	
¿El control está documentado en manual, procedimiento, instructivo o cualquier documento del SIG? (Documentado significa que al control se le establece como mínimo, que se controla, quien controla, donde se controla, cuando se controla, como se controla).	30	Procedimiento %Realizar direccionamiento Ambiental código LS-FA2-PR-1	30	
¿Se está aplicando el control? (Significa que existe evidencia demostrable de la aplicación del control y de las acciones tomadas respecto a los resultados del control).	30	El Plan de Manejo Ambiental de cada Unidad es revisado por DINSA	20	
¿El control es efectivo? (Significa que existe evidencia demostrable de que el control ha sido auditado/revisado con resultados favorables).	0	El Plan de Manejo Ambiental depende en gran medida de la correcta estructuración del Diagnostico Ambiental.	20	
¿Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control? (Significa que existe un responsable del control mediante acto administrativo).	15	Subdirección de Saneamiento Básico y Ambiental (DINSA) y Comandantes de Escuadrilla o Elemento Medio Amb.	15	

¿La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es la requerida? (Significa que la cantidad de veces que se aplica ayuda a evitar errores/riesgos).	15	Esta proyectada para cada vigencia.	15
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>		<b>100</b>
<b>TOTAL PROMEDIO PROBABILIDAD</b>		Es la sumatoria del total de las evaluaciones que afectan probabilidad / No. Controles que afectan probabilidad	
<b>TOTAL PROMEDIO IMPACTO</b>	<b>86</b>	Es la sumatoria del total de las evaluaciones que afectan impacto / No. Controles que afectan impacto	

**Matrix Antes de Controles**

INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	IMPACTO				PROBABILIDAD				
		LEGAL	RECURSOS	PROCESOS	ESCALA BASICA	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Personal	Jefatura/Proceso/Unidad	Multas	< \$1 M	Ajustes a una actividad concreta	Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Sección, Grupos a interior de las UMA, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	Cambios en procedimiento	Menor (2)	B	B	M	A	A
Jefatura/Proceso /Unidad	A nivel Región/Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	Cambio interacción de procesos	Moderado (3)	M	M	A	A	E
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Intermitencia en el servicio	Mayor (4)	A	A	E	E	E
Estratégica	Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Paro total del proceso	Catastrófico (5)	A	E	-	E	E

**Matrix Después de Controles**

INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	IMPACTO				PROBABILIDAD				
		LEGAL	RECURSOS	PROCESOS	ESCALA BASICA	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Personal	Jefatura/Proceso/Unidad	Multas	< \$1 M	Ajustes a una actividad concreta	Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Sección, Grupos a interior de las UMA, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	Cambios en procedimiento	Menor (2)	B	B	M	A	A
Jefatura/Proceso /Unidad	A nivel Región/Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	Cambio interacción de procesos	Moderado (3)	M	M	A	A	E
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Intermitencia en el servicio	Mayor (4)	A	A	-	E	E
Estratégica	Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Paro total del proceso	Catastrófico (5)	A	E	E	E	E

<b>RIESGO</b>			
<b>CONTROL EXISTENTE No. 1</b>			El Control Afecta: (Marque con un X)
			<b>IMPACTO</b>
			<b>PROBABILIDAD</b>
<b>CRITERIO DE EVALUACION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>PUNTAJE MAXIMO POR CRITERIO</b>
¿El control está documentado en manual, procedimiento, instructivo o cualquier documento del SIG? (Documentado significa que al control se le establece como mínimo, que se controla, quien controla, donde se controla, cuando se controla, como se controla).			30
¿Se está aplicando el control? (Significa que existe evidencia demostrable de la aplicación del control y de las acciones tomadas respecto a los resultados del control).			20
¿El control es efectivo? (Significa que existe evidencia demostrable de que el control ha sido auditado/revisado con resultados favorables).			20
¿Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control? (Significa que existe un responsable del control mediante acto administrativo).			15
¿La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es la requerida? (Significa que la cantidad de veces que se aplica ayuda a evitar errores/riesgos).			15
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>
<b>RIESGO</b>			
<b>CONTROL EXISTENTE No. 2</b>			El Control Afecta: (Marque con un X)
			<b>IMPACTO</b>
			<b>PROBABILIDAD</b>
<b>CRITERIO DE EVALUACION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>PUNTAJE MAXIMO POR CRITERIO</b>
¿El control está documentado en manual, procedimiento, instructivo o cualquier documento del SIG? (Documentado significa que al control se le establece como mínimo, que se controla, quien controla, donde se controla, cuando se controla, como se controla).			30
¿Se está aplicando el control? (Significa que existe evidencia demostrable de la aplicación del control y de las acciones tomadas respecto a los resultados del control).			20
¿El control es efectivo? (Significa que existe evidencia demostrable de que el control ha sido auditado/revisado con resultados favorables).			20
¿Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control? (Significa que existe un responsable del control mediante acto administrativo).			15
¿La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es la requerida? (Significa que la cantidad de veces que se aplica ayuda a evitar errores/riesgos).			15
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>
<b>TOTAL PROMEDIO PROBABILIDAD</b>		<i>Es la sumatoria del total de las evaluaciones que afectan probabilidad / No. Controles que afectan probabilidad</i>	
<b>TOTAL PROMEDIO IMPACTO</b>		<i>Es la sumatoria del total de las evaluaciones que afectan impacto / No. Controles</i>	

que afectan impacto

## Matriz Antes de Controles

IMPACTO						PROBABILIDAD				
INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	LEGAL	RECURSOS	PROCESOS	ESCALA BASICA	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Personal	Jefatura/Proceso/Unidad	Multas	< \$1 M	Ajustes a una actividad concreta	Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Sección, Grupos a interior de las UMA, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	Cambios en procedimiento	Menor (2)	B	B	M	A	A
Jefatura/Proceso /Unidad	A nivel Región/Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	Cambio interacción de procesos	Moderado (3)	M	M	A	A	E
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Intermitencia en el servicio	Mayor (4)	A	A	E	E	E
Estratégica	Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Paro total del proceso	Catastrófico (5)	A	E	E	E	E

## Matriz Después de Controles

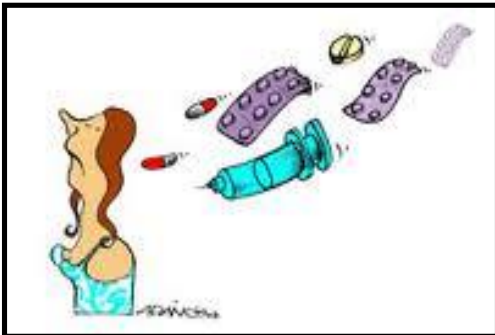
IMPACTO						PROBABILIDAD				
INFORMACIÓN	IMAGEN Y/O CREDIBILIDAD	LEGAL	RECURSOS	PROCESOS	ESCALA BASICA	RARA VEZ (1)	POCAS VECES (2)	ALGUNAS VECES (3)	MUCHAS VECES (4)	SIEMPRE (5)
Personal	Jefatura/Proceso/Unidad	Multas	< \$1 M	Ajustes a una actividad concreta	Insignificante (1)	B	B	B	M	A
Sección, Grupos a interior de las UMA, Departamento	Institucional	Demandas	\$1 M a \$5 M	Cambios en procedimiento	Menor (2)	B	B	M	A	A
Jefatura/Proceso /Unidad	A nivel Región/Ciudad	Investigación Disciplinaria	\$5 M a \$10 M	Cambio interacción de procesos	Moderado (3)	M	M	A	A	E
Institucional	A nivel País	Investigación Fiscal	\$10 M a \$20 M	Intermitencia en el servicio	Mayor (4)	A	A	E	E	E
Estratégica	Internacional	Intervención y sanción	> \$20 M	Paro total del proceso	Catastrófico (5)	A	E	E	E	E

## Ejercicio No. 4 – Tratamiento del Riesgo



### EVITAR EL RIESGO

Son las acciones encaminadas a prevenir la materialización del riesgo. 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



### REDUCIR EL RIESGO

Son las acciones encaminadas a **disminuir la probabilidad** (medidas de prevención) o **el impacto (medidas de protección)**. Si **el riesgo no puede ser evitado** porque crea grandes dificultades operacionales, **el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible**. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de



### 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 responsable del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable.



### COMPARTIR EL RIESGO

Son las acciones encaminadas a **buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo**, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otros procesos o dependencias, como en el caso de los contratos de seguros. 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. la tercerización.



### TRANSFERIR EL RIESGO

Son las acciones encaminadas a **eliminar el riesgo mediante el cambio de responsabilidad o carga por las pérdidas a otra Entidad**, mediante legislación, contrato, convenios u otros medios.



### PLAN DE CONTINGENCIA

Contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad. (Todo riesgo extremo o catastrófico debe tener plan de contingencia).

RIESGO	OPCION DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	CAUSAS	NUEVOS CONTROLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	ENTREGABLE	RESPONSABLE
Contaminación ambiental	Reducir el Riesgo	Falta de recursos (tiempo, personas, presupuesto).	Realizar las gestiones necesarias del Plan Traslados para garantizar que en cada UMA quede por lo menos un Oficial y un Suboficial de la especialidad de medio ambiente.	01-Ago-13	15-Dic-13	Plan Traslados personal Medio Ambiente	Subdirectora Saneamiento Básico y Ambiental
	Reducir el Riesgo	Debilidad en la formación, capacitación, habilidades y experiencia del personal.	Coordinar la realización de un curso de capacitación en el mes de octubre de la vigencia con los Oficiales de Medio Ambiente de cada una de las UMA para estandarizar y definir los parámetros para la estructuración del diagnóstico y plan de manejo ambiental.	01-Oct-13	31-Oct-13	Certificación de asistencia y capacitación del personal de medio ambiente de las UMA	Subdirectora Saneamiento Básico y Ambiental
	Reducir el Riesgo	Información errada o falsa	Establecer un cronograma detallado para la estructuración, revisión y aprobación del diagnóstico y plan de manejo ambiental.	01-Oct-13	31-Oct-13	Cronograma de trabajo para la siguiente vigencia	Subdirectora Saneamiento Básico y Ambiental

\*.Transcribir las Causas del Riesgo definidas en la Tabla de Identificación del Riesgo.

### *Taller No. 4 – Tratamiento del Riesgo*

RIESGO	OPCION DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	CAUSAS	NUEVOS CONTROLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	ENTREGABLE	RESPONSABLE
Riesgo 1		Causa 1					
		Causa 2					
		Causa 3					
Riesgo 2		Causa 1					
		Causa 2					
		Causa 3					



## *Ejercicio No. 5 – Seguimiento del Riesgo*

RIESGO	OPCION DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	CAUSAS	NUEVOS CONTROLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES (EVIDENCIAS)
Contaminación ambiental	Reducir el Riesgo	Falta de recursos (tiempo, personas, presupuesto).	Realizar las gestiones necesarias del Plan Traslados para garantizar que en cada UMA quede por lo menos un Oficial y un Suboficial de la especialidad de medio ambiente.	01-Ago-13	15-Dic-13	Plan Traslados personal Medio Ambiente	Subdirectora Saneamiento Básico y Ambiental	30-Mar-13	A la fecha se tiene el diagnóstico y situación del personal de medio ambiente de las UMA (Subir cuadro de Excel).
	Reducir el Riesgo	Debilidad en la formación, capacitación, habilidades y experiencia del personal.	Coordinar la realización de un curso de capacitación en el mes de octubre de la vigencia con los Oficiales de Medio Ambiente de cada una de las UMA para estandarizar y definir los parámetros para la estructuración del diagnóstico y plan de manejo ambiental.	01-Oct-13	31-Oct-13	Certificación de asistencia y capacitación del personal de medio ambiente de las UMA	Subdirectora Saneamiento Básico y Ambiental	30-Mar-13	Estudio de conveniencia y oportunidad para realizar la contratación del curso (Subir ECO).
	Reducir el Riesgo	Información errada o falsa	Establecer un cronograma detallado para la estructuración, revisión y aprobación del diagnóstico y plan de manejo ambiental.	01-Oct-13	31-Oct-13	Cronograma de trabajo para la siguiente vigencia	Subdirectora Saneamiento Básico y Ambiental	30-Mar-13	Listado de tareas a realizar en el área de medio ambiente para la siguiente vigencia (Subir el archivo).

## ***Taller No. 5 – Seguimiento del Riesgo***

RIESGO	OPCION DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	CAUSAS	NUEVOS CONTROLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES (EVIDENCIAS)