



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Implementación del Modelo COSO ERM 2017 en la Función Pública en Colombia.

Ciudad: Bogotá D.C.,
Fecha: mayo 30 de 2018
Firmado por: DORLEY ENRIQUE LEON LOPEZ

RESUMEN.

El aparente éxito en la gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública en su afán de fortalecer la gestión de las entidades públicas nacionales y territoriales contrasta con los resultados adversos encontrados por la Contraloría General de la República año tras año, situación presentada por graves deficiencias en el control interno y en la gestión del riesgo que impiden el logro de los objetivos y obstaculizan el normal desempeño de los procesos.

Partiendo de este breve diagnóstico, se plantea como herramienta fundamental de solución, la implementación de un Modelo de Gestión del Riesgo integrado con la Estrategia y el Desempeño COSO ERM 2017 de tal suerte que se identifiquen y traten todos aquellos riesgos conocidos y desconocidos en toda la entidad para asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales y el impacto en la mejora de las condiciones de vida de sus grupos de valor.

PALABRAS CLAVE

COSO, gestión de riesgo, gestión pública, estrategia, desempeño.

ABSTRACT

The apparent success in the management of the Administrative Department of Public Administration in its effort to strengthen the management of national and territorial public entities contrasts with the adverse results found by the Office of the Comptroller General of the Republic year after year, situation presented by serious deficiencies in internal control and risk management that impede the achievement of objectives and hinder the normal performance of processes.

Based on this brief diagnosis, the implementation of a Risk Management Model integrated with the Strategy and Performance COSO ERM 2017 is proposed as a fundamental solution tool in order to identify and treat all known and unknown risks throughout the entity to reasonably ensure the achievement of institutional objectives and the impact on improving the living conditions of its value groups.

KEY WORD

COSO, risk management, public management, strategy, performance.

ÍNDICE DE SÍMBOLOS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 17

ERM: Enterprise Risk Management, 17

ISO: International Standard Organization, 17

mcte: Moneda corriente, 25

ÍNDICE DE TEXTO.

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice de símbolos, siglas y acrónimos.	4
Índice de texto.....	5
Índice de Figuras.....	6
Índice de Tablas.....	7
1 Introducción.....	8
1.1 Objetivo	9
1.1.1 Objetivo general.	9
1.1.2 Objetivos específicos.	9
2 Descripción de la situación de partida y planteamiento.	11
2.1 Descripción del Departamento Administrativo de la Función Pública.....	11
2.2 Estructura de Estado y situación del Departamento de Administración Pública.	12
2.3 Organigrama del Departamento Administrativo de la Función Pública.....	134
2.4 Identificación del problema que sustenta la elaboración del TFM	14
3 Metodología	17
4 Concreción del cambio propuesto	19
4.1 Análisis de herramientas para afrontar problemática	19
4.2 Definición de actividades y cronograma del proyecto	23
4.3 Lanzamiento y ejecución del proyecto.	31
4.3.1 Impacto en las áreas funcionales de la entidad	31
4.4 Análisis de la viabilidad económica de la propuesta	32
5 Conclusiones y limitaciones.....	333
6 Anexo: cronograma de actividades.....	355
7 Referencias	411

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de Estado.....	133
Figura 2. Organigrama del Departamento Administrativo de la Función Pública.....	144
Figura 3. Cronograma de actividades para la implantación del modelo COSO ERM 2017..	2424

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Matriz FODA. Identificación de factores internos y externos	144
Tabla 2. Formulación de estrategias a partir del cruce de factores	155

1 Introducción

Las entidades públicas en Colombia atraviesan por un periodo de estancamiento en su gestión, se han visto encerradas en un círculo vicioso que parece no tener fin, puesto que la denominada alta dirección suele estar demasiado concentrada en sus intereses políticos, sus apretadas agendas colmadas de reuniones, y en mostrar resultados a sus entes reguladores, en contraste con la poca atención que brindan a la gestión estratégica, la gestión por procesos y la gestión del talento humano, aunado a su aversión al control interno. Tal situación a su vez impide la sinergia al interior de las entidades que permitan el logro de los objetivos y generar el impacto en la mejora de las condiciones de vida de sus grupos de valor.

Esta problemática ha sido completamente ratificada por la Contraloría General de la República, entidad que durante los últimos años ha encontrado serias fallas en el control interno de las entidades tanto del orden nacional como territorial, situación que pone de manifiesto la realidad de la Gestión del Riesgo en el sector público.

Sin embargo, no se puede continuar así, se requiere actuar de manera contundente con una herramienta de vanguardia comprobada en el ámbito internacional.

El modelo que propone este TFM se focaliza en la gestión de riesgo empresarial e incorpora una serie de conceptos nuevos acerca del papel de la gestión del riesgo en el establecimiento de la estrategia empresarial, puesto que invita a evaluar el riesgo que la estrategia se encuentre desalineada con la Misión, la Visión y los valores de la entidad.

Además, el modelo que planteo proporciona herramientas y casuística que invitan a formular la estrategia basada en riesgos, es decir, que el modelo permite analizar los riesgos que trae consigo elegir determinada estrategia y la posibilidad de establecer estrategias alternativas ante la posibilidad de materialización de los denominados riesgos emergentes y riesgos cambiantes (PwC, 2017).

Asimismo, y sin dejar de lado la identificación y tratamiento de riesgos que impiden el logro de los objetivos estratégicos y de proceso, indica la identificación del riesgo que trae consigo los objetivos de proceso elegidos, la posibilidad de establecer objetivos de proceso alternativos y la identificación, tratamiento y monitoreo de los riesgos en el desempeño de los procesos en todos los niveles, de manera tal que se detecten las desviaciones y se gestionen oportunamente, minimizando costos en el tratamiento.

Esa identificación, monitoreo y tratamiento del riesgo en el desempeño conlleva a la reestructuración de procesos del nivel estratégico como Direccionamiento Estratégico, procesos del nivel de implementación de política pública tales como Gestión del Conocimiento y grupos de valor, generación de productos y servicios para la gestión pública, acción integral en la administración pública nacional y territorial, procesos del nivel de apoyo como gestión de recursos, defensa jurídica, servicio al ciudadano, y procesos transversales a todos los niveles como gestión del talento humano, tecnologías de la información y la comunicación, comunicación, evaluación independiente, seguimiento y evaluación a la gestión.

El resultado de la implementación de este modelo será un desempeño mejorado en los niveles estratégico, táctico y operacional de la entidad, asegurando razonablemente el logro de los objetivos e impactando directamente en la mejora de las entidades que son clientes y partes interesadas de los productos y servicios de la Función Pública.

1.1 Objetivo

Impactar en la mejora de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas a los ciudadanos en Colombia, mediante ajustes y reorganización de procesos en el Control Interno y la Gestión del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública, como principal proveedor de doctrina en materia de gestión pública en Colombia.

1.1.1 Objetivo general.

Implantar una herramienta de gestión que permita alinear la gestión del riesgo con la estrategia y el desempeño del Departamento Administrativo de la Función Pública en Colombia, a fin de impactar significativamente en los productos y servicios que suministra dicha entidad en el sector público del país.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Analizar los problemas actuales que afronta el sector público en Colombia en los procesos que atañen a la emisión de directrices y lineamientos desde la alta dirección, a la prestación del servicio hacia sus usuarios, al apoyo con recursos logísticos, tecnológicos, financieros, humanos, etc.

- Seleccionar la herramienta más adecuada para a implantar, afrontar y superar la problemática actual de la gestión pública.
- Formular un plan de implantación de la nueva herramienta que describa todas sus fases.
- Estimar un cronograma de implantación.
- Realizar medición y análisis de los resultados obtenidos con la implantación de la herramienta.

2 Descripción de la situación de partida y planteamiento.

El sector público en Colombia posee serios problemas en su gestión, se ha visto encerrado en un círculo vicioso que parece no tener fin, puesto que la denominada alta dirección, en las entidades que lo conforman, suele estar demasiado concentrada en sus intereses políticos, sus apretadas agendas colmadas de reuniones, y en mostrar resultados a sus entes reguladores, en contraste con la poca atención que brindan a la gestión estratégica, la gestión por procesos y la gestión del talento humano, aunado a su aversión al control interno.

Todo lo indicado anteriormente esto impide la sinergia al interior de las entidades para trabajar hacia el logro de los objetivos y generar el impacto en la mejora de las condiciones de vida de sus usuarios.

La Contraloría General de la República, entidad fiscalizadora del sector público en Colombia, ratifica la problemática en cuestión, pues durante los últimos años ha encontrado serias fallas en el control interno de las entidades tanto del orden nacional como territorial, situación que pone de manifiesto la debilidad de la Gestión del Riesgo en el sector público.

Ante dicho reto y las limitantes de recursos que impiden poseer una capacidad de respuesta suficiente para atender los requerimientos que demanda su misión, además de la situación actual de las entidades públicas, se hace necesaria la implementación de una herramienta que brinde seguridad razonable hacia el logro de los objetivos, a fin de que la estrategia y el desempeño de la entidad sean consecuentes con su Plataforma Estratégica.

Por tal razón, se debe prever todos aquellos eventos negativos o positivos que desborden su capacidad de respuesta y/o que afecten el logro de los objetivos tanto estratégicos como de proceso, a efectos que el desempeño de la entidad mejore controlando variables tales como apetito al riesgo, capacidad de riesgo, perfil de riesgo y tolerancia al riesgo, de tal manera que los riesgos se gestionen y reduzcan a niveles aceptables y en consecuencia se asegure razonablemente el logro de los objetivos.

2.1 Descripción del Departamento Administrativo de la Función Pública

El estado colombiano se compone de:

- Las ramas del poder público
- Órganos autónomos e independientes

- Organización electoral
- Organismos de control
- Sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición.

A su vez, las ramas del poder público son la ejecutiva, la legislativa y la judicial.

La rama ejecutiva se compone de la presidencia de la república de la cual se desprenden:

- Consejos superiores de la administración
- Ministerios
- Departamentos Administrativos
- Superintendencias sin personería jurídica
- Unidades administrativas especiales sin personería jurídica.

Respecto al área que nos ocupa, existen 8 departamentos administrativos dentro de los cuales se encuentra el Departamento Administrativo de la Función Pública, que forma parte entonces de la rama ejecutiva del poder público y se desprende directamente de la presidencia de la república.

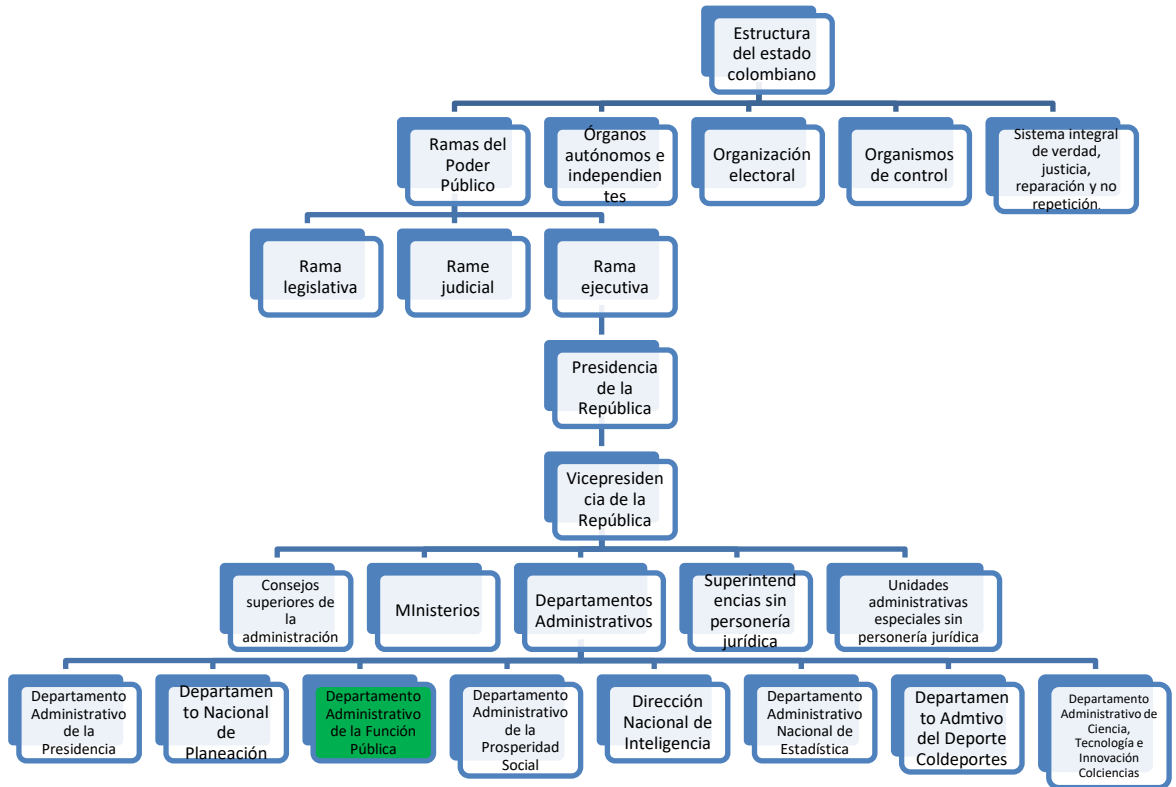
La rama ejecutiva del poder público tiene a su vez 24 sectores administrativos dentro de los que se encuentra la Función Pública que tiene por misión “fortalecer la gestión de las Entidades Públicas Nacionales y Territoriales, mejorar el desempeño de los servidores públicos al servicio del Estado, contribuir al cumplimiento de los compromisos del gobierno con el ciudadano y aumentar la confianza en la administración pública y en sus servidores” (Función Pública, 2018).

La entidad que es objeto de este trabajo fin de Master cuenta con 300 funcionarios y emite doctrina para 1.2 millones de funcionarios públicos y alrededor de 12.000 entidades públicas de Colombia, esto evidencia el desborde de su capacidad para responder a la demanda de servicios por parte de las entidades usuarias y partes interesadas.

2.2 Estructura de Estado y situación del Departamento de Administración Pública.

A continuación, se ilustra la estructura del Estado en Colombia:

Figura 1. Estructura de Estado.

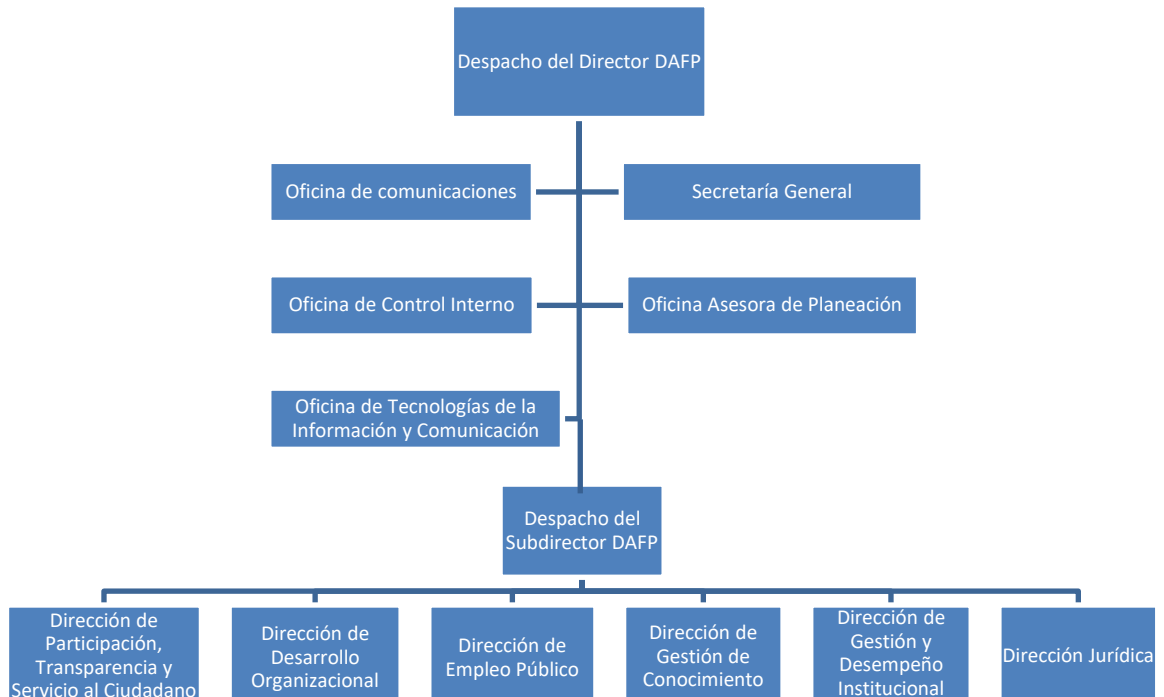


Fuente: Elaboración propia

2.3 Organigrama del Departamento Administrativo de la Función Pública.

A continuación, se presenta el organigrama del Departamento Administrativo de la Función Pública:

Figura 2. Organigrama del Departamento Administrativo de la Función Pública.



Fuente: . (Función Pública, s.f.)

2.4 Identificación del problema que sustenta la elaboración del TFM

Para que lo anterior sea posible, se requiere de la identificación de factores internos y externos que originan los riesgos que impiden el normal desarrollo de los procesos y el logro de los objetivos, a través de una herramienta como la matriz FODA que se desarrolla a continuación:

Tabla 1. Matriz FODA. Identificación de factores internos y externos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto perfil y competencias del personal de planta y contratistas 2. Goza de credibilidad de parte de las entidades del orden nacional y territorial. 3. 60 años de experiencia como entidad. 4. Buen clima laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo del Gobierno Nacional 2. Expedición de leyes y decretos que impulsan la modernización del Estado. 3. Ingreso de Colombia a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).

<p>5. Diversidad y especialidad en su portafolio de servicios.</p> <p>6. Multidisciplinariedad de profesionales en diversas áreas de conocimiento.</p> <p>7. Proceso de Defensa Jurídica especializado en su rol.</p>	<p>4. Instituciones nacionales e internacionales de aceptación mundial con amplia experiencia y conocimiento en estándares internacionales como el Instituto de Auditores Internos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Cargos de alta dirección politizados.</p> <p>2. Media y baja evolución en la doctrina emitida, acorde al ritmo de los cambios en los estándares internacionales.</p> <p>3. Infraestructura física y planta de personal que empiezan a quedarse pequeñas para la demanda de servicios actual y futura.</p> <p>4. Asignación presupuestal limitada que no alcanza a cubrir la totalidad de la demanda de servicios.</p>	<p>1. Cambios cuatrienales de Gobierno Nacional.</p> <p>2. Crisis financieras del orden nacional, regional o mundial.</p> <p>3. Cambio climático que genera modificación en la asignación presupuestal priorizándolo hacia la mitigación de impactos ambientales.</p> <p>4. Desastres naturales y siniestros.</p>

Fuente: elaboración propia.

La identificación de factores internos y externos no son suficientes para encontrar una salida a la problemática, se requiere de la formulación de estrategias a partir del cruce de variables, de tal forma que se aprovechen los factores positivos para contrarrestar los negativos con acciones a futuro retadoras y de valor agregado.

Tabla 2. Formulación de estrategias a partir del cruce de factores

Estrategias FA (supervivencia)	Estrategia DO (Supervivencia)
F1,7 A1 Crear un observatorio de defensa jurídica para monitorear y responder oportunamente a los cambios en las políticas de gobierno que afecten la misión de la	D4 O3 Proponer una ley que asegure el incremento gradual de presupuesto para la Función Pública en el marco de la creación de las comisiones 4ª y 5ª para la OCDE –

Función Pública y que vayan en contra de la normatividad legal vigente.	Colombia como son: gobernanza pública y política regulatoria respectivamente.
Estrategias FO (Crecimiento)	Estrategias DA (Fuga)
F1,6 O4 Gestionar la creación de una alianza estratégica entre la Función Pública y el Instituto de Auditores Internos de Colombia, de tal forma que se realice una permanente actualización de la doctrina emitida con base en los estándares internacionales, de tal forma que las entidades públicas del orden nacional y territorial estén en permanente mejora continua.	D3 A1,4 Realizar Comité extraordinario de Gestión y Desempeño para autorizar traslados presupuestales que permitan el eventual alquiler de instalaciones alternas.

Fuente: elaboración propia.

3 Metodología

Se iniciará con el análisis del contexto interno y externo de la entidad para identificar todos aquellos factores internos y externos que se convierten en causas generadoras de riesgo, para luego establecer unas estrategias DO y FA, que permitan minimizar los eventos negativos, FO para perseguir eventos positivos u oportunidades y DA permitiendo estar preparados para implantar medidas de contingencia ante materialización de eventos extraordinarios previsibles.

Una vez realizado el análisis de contexto interno y externo con la formulación de estrategias, se analizarán las diversas herramientas de posible aplicación y se estudiará la adecuación de la herramienta al Departamento Administrativo de la Función Pública y a la resolución de la problemática actual del sector público, se justificará la elección de la herramienta a aplicar.

Se analizan tres posibles herramientas a usar, en concreto:

- ISO 31000 2018,
- COSO 2013,
- COSO ERM 2017.

En función de su adecuación al problema detectado y las mejoras a las que se aspira se elegirá una de ellas para aplicarla en el Ministerio.

Basándose en la herramienta seleccionada se elabora un cronograma de trabajo que establezca detalladamente las actividades a desarrollar con responsables y tiempo de ejecución, en el que se incluirá, entre otros, la sensibilización a la alta dirección con su equipo directivo para que apersonen de su papel y desempeñen supervisión desde lo alto.

Otros aspectos que deben ser incluidos son:

- la reformulación de la política de administración del riesgo que optimice el respaldo desde la alta dirección a este proceso de implantación,
- la transferencia de conocimiento a todos aquellos gestores de riesgo de los procesos,
- la conformación de un equipo interdisciplinario de riesgos de la entidad,
- la revisión y ajuste de los objetivos estratégicos y de proceso,
- la identificación de riesgos a la estrategia y a los procesos,
- el análisis y valoración de los riesgos,

- la evaluación de controles existentes, la definición del riesgo residual,
- las acciones de tratamiento del riesgo residual,
- el seguimiento al plan de tratamiento,
- la mejora continua del proceso de implantación.

Posteriormente se dará cumplimiento a dicho cronograma que también deberá incluir, las fases de implementación de cada uno de los componentes de dicho modelo.

Será tomado un proceso piloto al que se realizará medición de sus resultados para revisarlos, analizarlos y, producto de ello, reconducir el proceso de tal forma que los aciertos y desaciertos permitan generar experiencias exitosas de cara a la implementación en los procesos restantes.

Por último, se pondrá en marcha el modelo de gestión de riesgos seleccionado aplicando cada una de las etapas que se relacionan más adelante en el cronograma de actividades de implantación, que permita su identificación y tratamiento en cada nivel de la entidad apersonando a cada proceso o área en el aseguramiento de los objetivos estratégicos y de negocio, esto genera una visión de portafolio de riesgos, que impulsa un ambiente de control en toda la organización y maximiza su desempeño.

4 Concreción del cambio propuesto

4.1 Análisis de herramientas para afrontar problemática

A continuación, se realiza un comparativo entre tres herramientas útiles para la gestión del riesgo empresarial que se consideran para para afrontar la problemática actual del Departamento Administrativo de la Función Pública a fin de determinar la más adecuada:

- ISO 31000 2018 (ISO, 2018)
- COSO 2013 (PwC, 2013)
- COSO ERM 2017

El análisis comparativo que se ha realizado para este TFM se ha concretado en una tabla, que se muestra a continuación.

Tabla 3. El análisis comparativo de herramientas de posible utilización.

DETALLE	ISO 31000 2018	COSO 2013	COSO ERM 2017
Estructura	Principios: 8 Marco de referencia con 4 componentes Proceso con 6 fases o etapas	Componentes 5 Principios 17 Objetivos 3 Puntos de interés 87	Componentes 5 Principios 20 Perspectivas 3 Consideraciones 91
Principios	1. Integrado 2. Estructurado y exhaustivo 3. Adaptado 4. Inclusivo 5. Dinámico 6. Mejor Información disponible 7. Factores humanos y culturales 8. Mejora continua	1. Compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. Supervisión del sistema de control interno. 3. Establecimiento de estructura, facultades y responsabilidades. 4. Compromiso con la competencia de los profesionales.	1. Realizar ejercicios de supervisión desde el consejo de administración. 2. Supervisión del Sistema de Control Interno 3. Definir la cultura deseada. 4. Demostrar compromiso con valores fundamentales.

		<p>5. Responsabilidad por la rendición de cuentas.</p> <p>6. Definición de objetivos adecuados</p> <p>7. Identificación y análisis de riesgos</p> <p>8. Evaluación del riesgo de fraude</p> <p>9. Identificación y análisis de cambios significativos</p> <p>10. Diseño y desarrollo de actividades de control</p> <p>11. Diseño y desarrollo de controles sobre la tecnología</p> <p>12. Despliegue de políticas y procedimientos</p> <p>13. Utilización de información relevante</p> <p>14. Comunicación Interna</p> <p>15. Comunicación con el exterior</p> <p>16. Evaluaciones continuas y/o separadas</p> <p>17. Evaluación y comunicación de deficiencias</p>	<p>5. Atraer, desarrollar y retener individuos capaces.</p> <p>6. Analizar el contexto del negocio.</p> <p>7. Definir el apetito de riesgo.</p> <p>8. Evaluar estrategias alternativas.</p> <p>9. Formular objetivos del negocio</p> <p>10. Identificar riesgos.</p> <p>11. Evaluar la severidad del riesgo.</p> <p>12. Priorizar los riesgos.</p> <p>13. Implementar respuesta al riesgo.</p> <p>14. Desarrollar una visión de portafolio de riesgo.</p> <p>15. Evaluar cambios sustanciales.</p> <p>16. Revisar el riesgo y el desempeño.</p> <p>17. Procurar la mejora del ERM</p> <p>18. Aprovechar la información y la tecnología.</p> <p>19. Comunicar información del riesgo.</p>
--	--	---	--

			20. Reportar sobre riesgos, cultura y desempeño.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración 2. Diseño 3. Implementación 4. Valoración 5. Mejora 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno de control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y comunicación 5. Supervisión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno y cultura 2. Estrategia y establecimiento de objetivos 3. Desempeño 4. Revisión 5. Información comunicación y reporte
Aplicabilidad	Todo tipo de entidades, sectores y tamaños	Todo tipo de entidades, sectores y tamaños	Todo tipo de entidades, sectores y tamaños
Relación con la estrategia y el desempeño	<p>Asiste a la organización a establecer la estrategia.</p> <p>Mejora el desempeño.</p>	<p>Si bien la fijación de objetivos y la estrategia no forman parte del proceso de control interno, los objetivos forman la base sobre la que se implementan y se llevan a cabo los enfoques de evaluación de riesgos y sobre las que se establecen posteriores actividades de control.</p> <p>Mejora el desempeño.</p>	<p>Se aborda la estrategia desde tres perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La posibilidad que la estrategia y los objetivos de negocio no estén alineados con la misión, visión y valores. 2. Las implicaciones o riesgos de la estrategia elegida (formulación de la estrategia basada en riesgos). 3. Riesgo para ejecutar la estrategia. <p>Mejora el desempeño.</p>

Fases o etapas	Proceso con 6 fases: 1. Comunicación y consulta 2. Alcance, contexto, criterios 3. Evaluación del riesgo 4. Tratamiento del riesgo 5. Registro e informe 6. Seguimiento y revisión	Cada uno de los 5 componentes del control interno y los principios relevantes presentes y en funcionamiento. Los cinco componentes funcionan juntos y de forma integrada.	Los cinco componentes se desarrollan a la par de las fases de: 1. Misión, visión y valores fundamentales. 2. Desarrollo de la estrategia 3. Formulación de objetivos de negocio. 4. Implementación y desempeño 5. Mejora del valor
Facilidad del Modelo con ejemplos prácticos de actualidad	No presenta ejemplos	Presenta ejemplos relacionados con el sistema de control interno y dos componentes relacionados con la gestión del riesgo.	Presenta casuística y/o ejemplos prácticos en cada componente, cada principio y cada consideración planteada frente a la gestión del riesgo.
Pautas para el seguimiento del desempeño en todos los niveles de la organización	Presenta un numeral de seguimiento con instrucciones muy generales.	Presenta el componente supervisión, con principios aplicables para desarrollar las evaluaciones continuas y evaluaciones independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes	Realiza una alineación entre la estrategia, los objetivos de negocio, el desempeño y el riesgo. Por tanto, mantiene un monitoreo sobre los riesgos que afectan el desempeño en todos los niveles de la organización,

		y funcionando. Por otro lado, presenta la evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.	promoviendo una vista de portafolio de riesgos de toda la entidad para que los riesgos sean tratados en todos los niveles y se mantengan a niveles aceptables.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Producto del análisis comparativo de las tres herramientas antes presentadas, se concluye que la más adecuada para afrontar la situación actual del Departamento Administrativo de la Función Pública, es la herramienta COSO ERM 2017 cuyo lema es “alineando el riesgo con la estrategia y el desempeño”.

4.2 Definición de actividades y cronograma del proyecto

En ese orden de ideas, para la implantación del modelo COSO ERM 2017, se han definido las actividades que se listan y comentan a continuación:

Figura 3. Cronograma de actividades para la implantación del modelo COSO ERM

OBJETIVOS: Mejorar el desempeño del Departamento Administrativo de la Función Pública a través de la implementación de un modelo de gestión de riesgo empresarial que abarque todos los niveles de la entidad

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2019

IMPLEMENTACIÓN MODELO COSO ERM 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

FUNCION PÚBLICA

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	SEMANAS																																																																
			ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE									
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5										
1	Entrar autorregulación en la entidad para soportar el inicio y desarrollo del proyecto de implantación del modelo COSO ERM 2017	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno																																																																	
1.1	Revisar la política de administración del riesgo actual y encontrar oportunidades de mejora a la misma.	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno																																																																	
1.2	Reformular la política de administración del riesgo, que ratifique el respaldo de la alta dirección y el equipo directivo al presente	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno																																																																	
2	Comprometer al equipo directivo en el proyecto.	Oficina asesora de planeación																																																																	
2.1	Sensibilizar al equipo directivo sobre las bondades del modelo e implantar, para obtener su compromiso.	Oficina asesora de planeación																																																																	
2.2	Realizar mesas de trabajo para revisar y ajustar la plataforma estratégica de la entidad (misión, visión y valores) conforme a la regulación vigente, entorno externo y dinámica organizacional.	Oficina asesora de planeación																																																																	
2.3	Realizar mesas de trabajo para la revisión y ajuste del plan estratégico y su alineación con la misión, visión y valores.	Oficina asesora de planeación																																																																	
3	Realizar análisis, valoración y tratamiento de los riesgos	Oficina asesora de planeación Equipo Interdisciplinario																																																																	
3.1	Conformar equipo interdisciplinario, con gestores de riesgo representantes de cada proceso y área funcional de la entidad.	Oficina asesora de planeación																																																																	
3.2	Realizar seminario taller de capacitación en COSO ERM 2017 dirigido al equipo interdisciplinario.	Oficina asesora de planeación																																																																	
3.3	Realizar mesas de trabajo para la revisión y alineación de los objetivos de negocio con el plan estratégico.	Oficina asesora de planeación Equipo Interdisciplinario																																																																	
3.4	Realizar mesas de trabajo para la revisión y ajuste de los objetivos de negocio.	Oficina asesora de planeación Equipo Interdisciplinario																																																																	
3.5	Realizar mesas de trabajo para la identificación de los riesgos que implica las estrategias seleccionadas.	Oficina asesora de planeación Equipo Interdisciplinario																																																																	
3.6	Realizar mesas de trabajo para la identificación de los riesgos que implican el logro de los objetivos estratégicos.	Oficina asesora de planeación Equipo Interdisciplinario																																																																	
3.7	Realizar mesas de trabajo para la identificación de los riesgos que implica el objetivo del proceso piloto seleccionado.	Oficina asesora de planeación Equipo Interdisciplinario																																																																	

(Para observar de manera más amplia el contenido del cronograma de actividades, ver anexo 1 del presente trabajo).



Cronograma_activid
ades_implantación_!

1. Emitir autorregulación en la entidad para soportar el inicio y desarrollo del proyecto de implantación del modelo COSO ERM 2017.

Una vez que el Gobierno Corporativo de la entidad se encuentre completamente convencido de los beneficios de iniciar este proyecto en el que se pretende sellar todo tipo de fisura que ponga en riesgo el logro de los objetivos estratégicos y de proceso, la continuidad, la efectividad y la evolución de la entidad, es indispensable fortalecer la autorregulación desde el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno (Comité de Auditoría), para ello se debe revisar la actual política de administración del riesgo, encontrar oportunidades de mejora a la misma para luego reformularla, de tal manera que se ratifique el respaldo de la alta dirección y del equipo directivo al presente proyecto. La política deberá incluir, entre otros aspectos, el compromiso de la alta dirección al proyecto, la asignación de recursos acorde con los retos a asumir, la designación de roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización. La política de administración del riesgo otorgará, además, el encargo que la entidad asume con las diferentes áreas del conocimiento del proyecto como son: gestión de alcance de proyecto, gestión de tiempo, de costes, de calidad, de recursos humanos, de comunicación, de riesgo, de compras, y de los intervinientes.

Adicionalmente se deberá diseñar y expedir un Manual de Administración del Riesgo que recoja entre otros aspectos, la metodología a desarrollar que es la establecida por el Modelo COSO ERM 2017 y que en resumen exige el fortalecimiento de los siguientes componentes: Gobierno y Cultura – Estrategia y establecimiento de objetivos – Desempeño – Evaluación y revisión – Información comunicación y reporte, a la vez que incorpore la distribución de responsabilidad y autoridad en cada una de las líneas de defensa que se explican más adelante.

El componente Gobierno y Cultura representa el papel que debe desempeñar el gobierno corporativo en el establecimiento de una cultura del control en una entidad, a partir de la emisión de lineamientos o regulación en materia de control interno, gestión del riesgo, auditoría, entre otros, así como, la supervisión desde lo alto para asegurarse de su funcionamiento y efectividad; para esto, dispone que desde el

gobierno corporativo se establezcan políticas que aseguren la atracción, desarrollo y retención de individuos capaces para desempeñar los diferentes cargos.

Por su parte, el componente Estrategia y establecimiento de objetivos, instruye que se debe revisar la adecuada formulación de la Misión Visión y valores, se debe formular la estrategia basada en riesgos y alineada a la plataforma estratégica, de tal forma que se anticipen los posibles resultados de su implantación para controlar su impacto tanto positivo como negativo, o en su defecto, implantar estrategias alternativas; esto aplica igualmente para los objetivos de los procesos que adicionalmente deben estar alineados con los objetivos estratégicos; adicionalmente, ayuda a determinar el apetito al riesgo de la entidad, es decir, el riesgo que está dispuesta a asumir o a darle tratamiento.

El componente Desempeño desarrolla la esencia de la gestión del riesgo, puesto que no solo identifica, describe y evalúa el riesgo, sino que incluye las herramientas a través de las cuales se monitoreará el desempeño de la entidad, de tal suerte que sean identificadas y tratadas las desviaciones en el desempeño de manera oportuna en todos los niveles, para ello incorpora el concepto de vista de portafolio de riesgos. Este último consiste en que en los niveles estratégico, táctico y operacional de la entidad se deben identificar y tratar los riesgos sin que ello implique la inclusión de todos los riesgos identificados en el Mapa de riesgos por procesos o estratégico.

El componente Evaluación y revisión, evalúa un cambio sustancial en la entidad, ante la posibilidad de desaciertos en las estrategias seleccionadas o en el desempeño obtenido, también realiza revisiones del riesgo y el desempeño en todos los niveles, e impulsa la mejora de la gestión del riesgo empresarial a partir de los resultados de la revisión.

El componente información comunicación y reporte, busca aprovechar la información y la tecnología para el monitoreo del desempeño y la toma de decisiones oportuna, a la vez que comunica información sobre los riesgos y genera reportes sobre riesgos, cultura y desempeño, anticipando la necesidad de hacer uso de los últimos adelantos tecnológicos y la inteligencia artificial para la gestión del riesgo.

2. Comprometer al equipo directivo en el proyecto.

Se debe realizar una correcta delegación de responsabilidad y autoridad frente al proyecto, si bien es cierto que la autorregulación mencionada en el punto anterior incluye dicho compromiso, un aspecto clave en el proyecto es sensibilizar al equipo directivo sobre las bondades del modelo a implantar, para se apropien del mismo, de tal forma que, al sentirlo como suyo, fluya la gestión y la supervisión en cada fase. Adicionalmente se debe realizar unas mesas de trabajo para revisar y ajustar la plataforma estratégica de la entidad (misión, visión y valores) conforme a la regulación vigente, entorno externo y dinámica organizacional, y otras mesas de trabajo para la revisión y ajuste del plan estratégico y su alineación con la Misión, Visión y valores.

Todo esto se realiza con el fin de asegurar que la entidad esté trabajando realmente en aquello para lo que fue creada, cumpliendo a cabalidad con su objeto social, al mismo tiempo que se asegura la formulación de unos objetivos estratégicos retadores y ambiciosos que conduzcan al crecimiento de la entidad en su ruta hacia la consecución de la Visión, cumplimiento de la Misión y aplicación de los valores, en el que se contemplen las implicaciones que trae consigo alcanzar dichas estrategias, se prevean estrategias alternativas para aquellos momentos en que se concluya que los riesgos producidos por la estrategia inicialmente planteada y en ejecución, desbordan la capacidad de respuesta de la entidad, además de asegurar la alineación de los objetivos de proceso con los objetivos estratégicos y se establezca herramientas de monitoreo al desempeño de los factores claves de éxito.

El compromiso del equipo directivo implica además que, en lo sucesivo, tanto la plataforma estratégica como el planteamiento estratégico (plan estratégico), se formulen con un enfoque basado en riesgos, reforzando con ello el protagonismo cada vez más marcado que adquiere la Gestión del Riesgo en las organizaciones, al tiempo que se despliega esta herramienta estratégica hacia los niveles táctico y operacional a través del monitoreo en el desempeño y su complementariedad con el modelo de las "Tres líneas de defensa".

El modelo de las Tres Líneas de Defensa (The Institute Of Internal Auditors, 2013), es un modelo de control influenciado tanto por el modelo COSO como por el Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, en el que se aclaran las responsabilidades que se deben desempeñar desde todos los niveles de una entidad frente a la mitigación del riesgo por medio del control interno. Tiene varios

componentes, el Gobierno Corporativo, la Alta Dirección, la primera línea de defensa, la segunda línea de defensa, la tercera línea de defensa, la auditoría externa y los entes externos de control, que son a su vez, las diferentes instancias que intervienen en la gestión del riesgo de cara a brindar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

El Gobierno Corporativo que representa a los dueños de una organización a través del Consejo de Administración (en Colombia se conoce como Junta Directiva) y el Comité de Auditoría y está integrado por personas independientes a la organización, es decir, que no laboran en ella y son los encargados de emitir las directrices en materia de control interno, gestión el riesgo y auditoría, y supervisan desde lo alto su correcta aplicación. La alta dirección que incluye al presidente de la compañía o representante legal y es quien administra los destinos de la organización con base en las directrices del gobierno corporativo. La primera línea de defensa que representa todos aquellos controles aplicados por la gerencia operativa y las medidas de control interno ejercidas en el día a día para la mitigación del riesgo. La segunda línea de defensa que está conformada por todos los proveedores internos de aseguramiento excepto auditoría interna, y se encargan de evaluar los controles de primera línea de defensa que sean de su resorte y corresponden a aquellos aspectos por los que responden ante toda la entidad; esta actividad se puede resumir en un par de palabras como autoevaluación y supervisión. La tercera línea de defensa que corresponde al principal proveedor interno de aseguramiento que es Auditoría Interna por su enfoque independiente y objetivo de aseguramiento y consulta. La auditoría externa, que no pertenece a la entidad y es la encargada de realizar evaluación del control interno contable y de dictaminar los estados financieros, en Colombia se conoce como Revisoría Fiscal. Por último, los entes externos de control o entes reguladores como son la Contraloría General de la República, la Contaduría General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación y las Superintendencias.

3. Realizar análisis, valoración y tratamiento de los riesgos.

Aquí se despliega en su máxima expresión el desempeño de la gestión de riesgos que menciona el Modelo COSO ERM 2017, esta es una de las actividades con mayor importancia puesto que permitirá identificar cada uno de los riesgos que atenta contra el logro de los objetivos que los procesos en la estrategia, pero además, es una etapa en lo que se determina el nivel de impacto y probabilidad de cada uno de los riesgos identificados, se establece el nivel de riesgo inherente para luego valorar los controles

que se aplican en todos los niveles y procesos de la entidad, seguido de la identificación de la causa raíz, y por último, formular las acciones de control a implementar en el plan de tratamiento de riesgos.

Para tal fin, se debe conformar un equipo interdisciplinario con gestores de riesgo representantes de cada proceso y área funcional de la entidad, luego realizar un seminario taller de capacitación en COSO ERM 2017 dirigido al equipo interdisciplinario, y a partir de allí, realizar mesas de trabajo para: verificar la alineación de los objetivos de negocio con el plan estratégico, realizar la revisión y ajuste de los objetivos de negocio, identificar los riesgos que implica las estrategias seleccionadas, identificar los riesgos que impiden el logro de los objetivos estratégicos, identificar los riesgos que implica el objetivo del proceso piloto seleccionado, identificar los riesgos que impiden el logro del objetivo del proceso seleccionado, analizar la probabilidad y el impacto para establecer el nivel de riesgo inherente, valorar controles existentes para determinar el nivel de riesgo residual, priorizar las causas y formular las acciones de control que las contrarresten en un plan de tratamiento de riesgos.

Otro de los aspectos que es importante aplicar, es la preparación de acciones de contingencia, de tal manera que en las diferentes áreas o procesos, se responda rápidamente ante la materialización de cualquier riesgo, se minimicen los impactos y se restablezca la normalidad de la operación en cualquier nivel de la entidad.

4. Efectuar cambios en la caracterización del proceso piloto.

Producto de las mesas de trabajo se debe revisar posibles cambios en las actividades del “verificar” dentro del ciclo PHVA del proceso, así como revisar y proponer ajustes a los indicadores de gestión del proceso, puesto que es necesario fortalecer los puntos de control existentes en el proceso piloto, al fin de asegurar el éxito del proceso monitoreando el desempeño del proceso en todo momento.

5. Establecer líneas de reporte.

Para tal efecto se debe determinar las características del contenido que deberán tener los informes sobre la implantación y funcionamiento del modelo de gestión de riesgos, así como establecer las instancias y periodicidad de los reportes, ello asegura la oportuna toma de decisiones no sólo durante el proceso de implantación, si no durante la ejecución del modelo en el futuro.

6. Emitir pautas para monitorear los riesgos en el desempeño.

En este punto es preciso determinar los lineamientos para monitorear el riesgo en el desempeño de los factores críticos de éxito del proceso, también se debe definir los roles y responsabilidades para gestionar el riesgo en el desempeño, con ello se logra maximizar la cobertura del aseguramiento en todos los niveles de la entidad.

Asimismo, se debe definir el portafolio de riesgos de la entidad de tal manera que se cuente con un panorama completo sobre dónde están los riesgos y quién los gestiona a lo largo y ancho de la entidad cubriendo la estrategia y el desempeño en los niveles estratégico, táctico y operacional. Posteriormente, producto del monitoreo y revisión del proceso piloto, se debe proyectar y ejecutar las acciones correctivas y/o preventivas para finalmente decidir sobre la eventual implantación del modelo en los procesos restantes.

4.3 Lanzamiento y ejecución del proyecto.

A partir de esta etapa del proyecto, se adelanta la ejecución del cronograma de actividades a un año y se realiza supervisión de los avances conforme lo establecido en el mismo.

4.3.1 Impacto en las áreas funcionales de la entidad

Las áreas funcionales de la entidad van a sufrir inicialmente unos traumatismos en vista del trabajo adicional que implica la implantación del modelo, esto se verá compensado una vez comience a dar fruto el Modelo COSO ERM 2017, puesto que en etapas posteriores comenzará a construirse una vista de portafolio de riesgos de la entidad, que trae consigo la identificación y tratamiento de los riesgos en todos los niveles, con roles y responsabilidades claramente establecidos, y dentro del apetito al riesgo determinado por el comité de coordinación de control interno, con un monitoreo permanente del desempeño que alerte sobre los comportamientos irregulares y permitan reaccionar oportunamente sin que se comprometan seriamente los objetivos y por tanto la efectividad en el tratamiento del riesgo impacte en la mejora del desempeño, en la satisfacción de los usuarios y partes interesadas.

La oficina asesora de planeación tendrá una gran responsabilidad durante este proceso, se verá significativamente incrementada la carga laboral de sus integrantes, ahora bien, el área

funcional que responda por el proceso piloto para la implantación del modelo, será la primera beneficiada con la mejora en su desempeño, dada la protección ante los riesgos que atentan contra el logro de los objetivos, los riesgos que trae consigo el objetivo planteado y los riesgos en el desempeño de los factores claves de éxito de dicho proceso.

Ahora bien, desde el mismo momento en que, producto del análisis de los resultados obtenidos en el proceso piloto, se decida implementar el modelo en toda la entidad, todas y cada una de las dependencias en un comienzo experimentarán un incremento su carga laboral, pero a la postre se verán beneficiadas con una mejora sustancial en su desempeño, se percibirá una verdadera sinergia institucional, que a su vez impactará en las demás entidades públicas producto de una mejor emisión de las políticas públicas, mejor construcción de documentos técnicos en materia de gestión y de control interno, mejor asesoría hacia las entidades públicas del orden nacional y territorial, y en consecuencia, se contribuirá de manera indirecta al mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos usuarios de los productos y servicios que ellas entregan.

4.4 Análisis de la viabilidad económica de la propuesta

Entidades públicas como la que nos ocupa, tienen los recursos económicos prácticamente asegurados en vista que son recursos de la nación y se debe realizar la misma labor de todos los años, en cuanto a la elaboración de un plan de necesidades, el anteproyecto de presupuesto, la comprobación ante el Ministerio de Hacienda de la eficiencia en la ejecución del presupuesto de la última vigencia, y una gestión desde la dirección de la entidad para disminuir el riesgo de decremento en la asignación presupuestal para la vigencia siguiente respecto de las pretensiones presentadas.

Para el caso concreto el Departamento Administrativo de la Función Pública cuenta con una asignación presupuestal anual promedio de 40.000 millones de pesos mcte, es decir, alrededor de 11,6 millones de Euros, que son suficientes para la implementación de las actividades plasmadas en el cronograma.

5 Conclusiones y limitaciones

A lo largo de este trabajo se ha analizado la problemática que tiene la Función Pública en Colombia relacionada con serios problemas en el control interno de las entidades, lo que implica una deficiente gestión del riesgo y una preocupación sobre el logro de los objetivos y el impacto en las condiciones de vida de los ciudadanos.

Tras caracterizar los problemas se ha seleccionado una herramienta que permita mejorar y superar de manera contundente y continua los problemas comentados.

Para tal efecto se ha diseñado un plan de implantación de la herramienta y un plan de seguimiento de resultados, se trata de la implantación del modelo COSO ERM 2017 en el departamento administrativo de la función pública en Colombia, que puede llegar a convertirse un punto de referencia para las demás entidades públicas del país desde el mismo momento en que el aseguramiento del logro de los objetivos, resultado de una gestión del riesgo alineada con la estrategia y el desempeño, maximice los resultados y minimice todos aquellos elementos que puedan impactaron negativamente el logro de los objetivos tanto estratégicos como de proceso.

Sólo se requiere de la voluntad política por parte de la alta dirección, y a partir de una concienciación en los niveles estratégico, táctico y operacional, comprometer a todo el personal de la entidad a estar permanentemente pendientes del desempeño, analizar tendencias, comportamientos irregulares y cambios en el entorno interno y externo, de tal suerte que, una vez implantado el modelo, de manera oportuna se tomen decisiones acertadas, y en caso de materializarse algún riesgo, activar los planes de contingencia previstos.

El modelo COSO ERM 2017 alineará la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño institucional, generará sinergia institucional y mejora continua sostenible, resultado de contar con unos procesos eficientes y eficaces, cuyos objetivos se encuentren perfectamente alineados a los objetivos estratégicos y estos a su vez con la plataforma estratégica de la entidad, sin descuidar el monitoreo constante del desempeño con una visión de portafolio que, permita identificar y dar tratamiento oportuno a todas aquellas desviaciones y comportamientos irregulares que alerten la posible ocurrencia de un riesgo. En consecuencia, los productos y servicios que genera el Departamento Administrativo de la Función Pública, presentarán mejoras sustanciales, en cuanto a la emisión de doctrina sobre gestión pública, control interno, gestión del riesgo, empleo público, racionalización de trámites, modernización

de la gestión pública, entre otros, impactando en la mejora de las entidades públicas usuarias de sus productos y servicios, de manera tal que a su vez, los ciudadanos de Colombia comiencen a ser beneficiados con la mejora de los productos y servicios de las entidades que se los suministran, impactando a mediano y largo plazo en la mejora de sus condiciones de vida.

Se tienen claramente identificadas las amenazas más significativas, como es el caso de los cambios de gobierno cuatrienales, las crisis económicas del orden regional o mundial, además de los riesgos que implica implantar un proyecto de esta índole, como el eventual desacierto en la implantación del proyecto, o una pérdida de interés en el mismo, a causa de una inadecuada supervisión de éste en todas sus etapas. Todos estos son aspectos que se deben contemplar y prever para mitigar la probabilidad que ocurran, o para detectar y reaccionar rápidamente una vez se presenten, con ello se reduce la posibilidad de erosionar valor por dejar un proyecto iniciado al darle la espalda, y por el contrario se puede generar valor a partir de los frutos cosechados de implantar un modelo gestión de riesgos de reconocimiento internacional.

6 Anexo: cronograma de actividades

ANEXO 1

Cronograma de actividades año 2019

IMPLANTACIÓN MODELO COSO ERM 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	ENERO				
			SEMANAS				
			1	2	3	4	5
1	Emitir autorregulación en la entidad para soportar el inicio y desarrollo del proyecto de implantación del modelo COSO ERM 2017.	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno					
1.1	Revisar la política de administración del riesgo actual y encontrar oportunidades de mejora a la misma.	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno					
1.2	Reformular la política de administración del riesgo, que ratifique el respaldo de la alta dirección y el equipo directivo al presente proyecto.	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno					

ANEXO 1

Cronograma de actividades año 2019

IMPLANTACIÓN MODELO COSO ERM 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	SEPTIEMBRE			
			SEMANAS			
			1	2	3	4
4	Cambios en la caracterización del proceso piloto	"Oficina asesora de planeación Equipo interdisciplinario"				
4.1	Revisar cambios en las actividades del verificar dentro del ciclo PHVA del proceso	Oficina asesora de planeación Equipo interdisciplinario				
4.2	Revisar y proponer ajustes a los indicadores de gestión del proceso	Oficina asesora de planeación Equipo interdisciplinario				

ANEXO 1

Cronograma de actividades año 2019

IMPLANTACIÓN MODELO COSO ERM 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OCTUBRE				
			SEMANAS				
			1	2	3	4	5
5	Establecer líneas de reporte	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno					
5.1	Determinar las características del contenido que deberán tener los informes sobre la implantación del proyecto y la gestión del riesgo.	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno					
5.2	Establecer las instancias y periodicidad de los reportes.	Oficina asesora de planeación Comité de Control Interno					

7 Referencias

Función Pública. (mayo de 2018). *Micrositio Función Pública*. Obtenido de

<http://www.funcionpublica.gov.co/vision-y-mision>

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de

<http://www.funcionpublica.gov.co/organigrama>

ISO. (2018). *Gestión del riesgo - Directrices*. Ginebra.

PwC. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Nueva York.

PwC. (Junio de 2017). *COSO ERM Gestión de Riesgos Empresariales - Integración con la Estrategia y el Desempeño*. Treadway.

The Institute Of Internal Auditors. (2013). *LAS TRES LINEAS DE DEFENSA PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL*. Altamonte Springs.