

**PERFIL ACTUAL DE LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE  
RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO. CASO DE MEDELLÍN**

**LILIANA GRACIANO BRAVO  
KATHERINE PANTOJA JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
MEDELLÍN  
2020**

**PERFIL ACTUAL DE LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE  
RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO. CASO DE MEDELLÍN**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración de Riesgos**

**LILIANA GRACIANO BRAVO  
KATHERINE PANTOJA JARAMILLO**

**Asesor temático y metodológico: Carlos Alberto Montoya Londoño, M. A. R.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
MEDELLÍN  
2020**

## **Resumen**

En este trabajo de investigación se presenta la descripción del perfil actual de los profesionales en administración de riesgos, para esto se tomaron como caso de estudio 18 organizaciones del sector público en Medellín. La información obtenida permitió describir aspectos sociodemográficos, funciones, responsabilidades, competencias blandas y competencias técnicas de los profesionales. La investigación fue de enfoque mixto con un alcance descriptivo y exploratorio. La información cuantitativa se obtuvo a través de encuestas y la cualitativa a través de entrevistas. Los dos instrumentos se aplicaron en las organizaciones del sector público en Medellín. En el proceso de la investigación se tuvo como limitante que la expresión de administrador de riesgos en el sector público en Medellín se utiliza para definir funciones diversas como, auditoría, cumplimiento y seguros, entre otras.

**Palabras clave:** organizaciones del sector público, gestión de riesgos en el sector público, perfil de puesto de trabajo, perfil profesional del administrador de riesgos.

## ***Abstract***

*This research presents the description of the current profile of professionals in risk management taking as a case study 18 public sector organizations in Medellín. The information obtained allows to specify sociodemographic aspects, functions, responsibilities, soft and hard skills of professionals. The research approach is descriptive and exploratory. Quantitative information was obtained through surveys and qualitative information through interviews, both instruments were applied in public sector organizations in Medellín. In the investigation process it was limited that the term of risk manager in the public sector in Medellín is used to define various functions such as auditing, compliance, and insurance, among others.*

**Keywords:** *public sector organizations, risk management in the public sector, job profile, professional profile of the risk manager.*

## **1. Introducción y planteamiento del problema**

Los constantes cambios en el entorno, el aumento de los requisitos regulatorios y el dinamismo del mundo globalizado han llevado a los funcionarios gubernamentales, a los reguladores y a los líderes de la industria a promover un papel más activo de la alta dirección con relación a la gestión de riesgos (Deloitte, 2017b, p. 3; PricewaterhouseCoopers, 2012, p. 5); así mismo, el proceso de gestión de riesgos ha tenido una mayor adopción en las organizaciones y se ha incorporado como una práctica de control corporativo y de gestión aplicable a todas las industrias (Hall et al., 2014, p. 14).

Las formas de administración del riesgo en las organizaciones surgieron a mediados de la década de 1950 como alternativas al mercado de seguros cuando diferentes tipos de coberturas pasaron a ser muy costosas e incompletas; durante la década de 1960 se desarrollaron actividades de planificación contingente y se implementaron diversas actividades de prevención de riesgos contra algunas pérdidas (Dionne, 2019, p. 1). Por otra parte, la regulación internacional de riesgos comenzó en la década de 1980 y las empresas financieras desarrollaron modelos internos de gestión de riesgos, aunque muy pocas organizaciones tenían una estrategia de gestión de riesgos explícita (Hutter y Power, 2005, p. 134). Para Wood 2002, el rol del profesional de riesgos en la década de los ochenta carecía de credibilidad y no se encontraba institucionalizado como un rol organizacional; en esta primera aproximación, la función de gestión de riesgos era más o menos transaccional (como se citó en Power, 2002, p. 82).

A finales de los años noventa, la gestión de riesgos se convirtió en un asunto corporativo, lo que dio lugar a la creación de una función más estratégica y especializada; la década de los noventa fue testigo de un notable crecimiento de la discusión sobre el rol del gestor de riesgos (Hutter y Power, 2005, p. 134); a comienzos de 2002, las bolsas de valores también agregaron reglas de gobierno de gestión de riesgos para las empresas que cotizaban en bolsa (Blanchard y Dionne, 2003, 2003, p. 4). En encuesta realizada por el Conference Board de Canadá (2001) se evidenció un aumento significativo de artículos que mencionaban el término CRO (*chief risk officer*), lo que sugiere al menos que este rol se estaba institucionalizando (como se citó en Power, 2002, p. 101). El rol del CRO se ha hecho más evidente en las organizaciones de energía, servicios públicos y servicios financieros desde mediados de la década de 1990 (Hutter y Power, 2005, p. 135).

Por último, tuvo lugar la era de la gestión del riesgo empresarial o ERM (*enterprise risk management*) (COSO, 2018, p. 5), lo que les permitió a las organizaciones beneficiarse de un enfoque integrado de gestión de riesgos y una función más ofensiva y estratégica (Rochette, 2009, p. 5) y su importancia se reforzó después de la crisis financiera y la recesión económica ocurrida entre 2008 y 2009, que evidenciaron a la gestión de riesgos como una necesidad para un buen gobierno corporativo (Fraser y Simkins, 2016, p. 690).

Además, la gestión del riesgo ha cobrado mayor importancia en los últimos años, sobre todo en el sector público, debido a la complejidad de los procesos y a mayores demandas de gobernabilidad, controles y transparencia (Cano Blandón, 2008, p. 174). En consecuencia, el Gobierno nacional, a través de organismos transversales, ha fortalecido los mecanismos para la administración de riesgos en el sector público (DAFP, 2017a p. 6); así mismo, cada administración departamental y municipal, a su vez, se ha sumado a estos esfuerzos por medio de la adopción de las políticas establecidas y la reestructuración de sus modelos de gobierno para facilitar su implementación, como es el caso del modelo de conglomerado público de la

Alcaldía de Medellín, que se considera pionero en el país y es objeto de la presente investigación.

En síntesis, la administración de riesgos es una práctica cada vez más visible y destacada en las organizaciones, lo que llevó al planteamiento sobre cuáles deben ser las habilidades, las competencias y la experiencia de los profesionales en las áreas de riesgos (Mikes, 2010, p. 74), si se entiende dicho rol como una clase ocupacional emergente.

Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo principal describir el perfil actual del profesional de administración de riesgos en las organizaciones del sector público en Medellín y se apoya en establecer los aspectos sociodemográficos, describir las competencias blandas, las técnicas, las funciones y las responsabilidades del mencionado perfil.

En la investigación mixta participaron funcionarios de 18 organizaciones del sector público de Medellín que respondieron un cuestionario de 26 preguntas. Además, se hicieron seis entrevistas semiestructuradas; cinco de ellas se tuvieron con administradores de riesgos que pertenecían a diferentes sectores de desarrollo administrativo y la otra con un profesional de gestión humana de una de las organizaciones que respondieron al cuestionario y a la encuesta.

La investigación se divide en cinco secciones. En la primera se presenta el marco conceptual, en el que se aborda el gobierno de las organizaciones del sector público en el municipio de Medellín, la orientación en materia de administración de riesgos, el perfil de puesto de trabajo y el perfil del actual profesional en administración de riesgos; en la segunda se describen los aspectos metodológicos de la recolección y el análisis de datos; en la tercera se detallan los resultados cuantitativos y

cualitativos; en la cuarta se discuten los resultados y en la última se presentan las conclusiones, las limitaciones y las posibles líneas de investigación.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1 Gobierno de las organizaciones del sector público de Medellín**

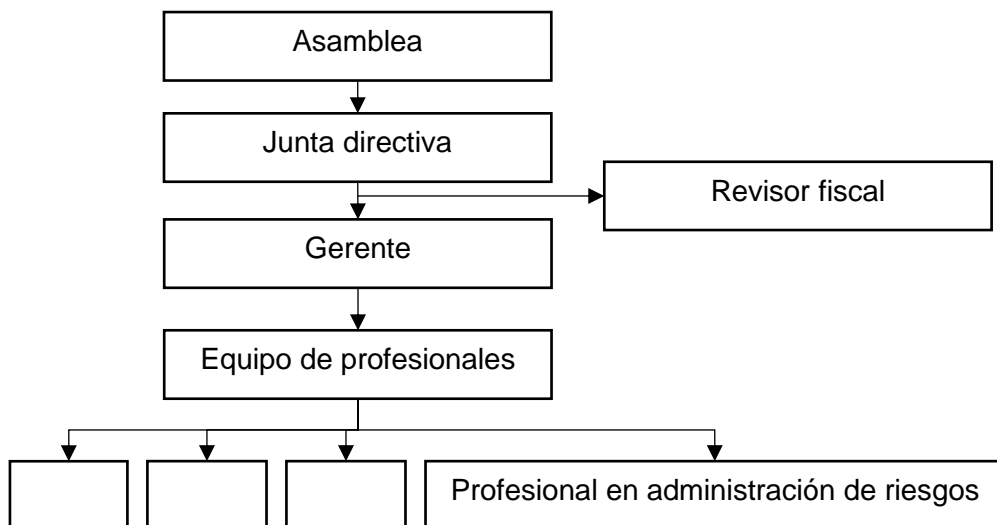
La estructura de la administración pública se ha destacado como parte del proceso de modernización del gobierno del Municipio de Medellín. En ella se redefinió la arquitectura de la estructura de gobierno y la coordinación de las organizaciones.

La actual estructura de administración pública fue adoptada por el Municipio de Medellín mediante el decreto municipal 883 de 2015 (Alcaldía de Medellín, 2015a) y el acuerdo 001 de 2016 (Concejo de Medellín, 2016), que dieron lugar al modelo de conglomerado público, que se define como un grupo organizacional constituido por unidades operativas, con independencia jurídica y administrativa, pero sujetas a la orientación y al control del Gobierno municipal (Alcaldía de Medellín, 2015a); dicho modelo tiene como objetivo principal la homologación, la articulación y la coherencia entre los planes, los programas y los proyectos del Gobierno municipal (Alcaldía de Medellín, 2015b).

El direccionamiento del modelo de conglomerado público está a cargo del alcalde, que cuenta con el acompañamiento de los secretarios de despacho y los directores de departamento administrativo. En dicha estructura se agrupan 34 organizaciones descentralizadas; cada una cuenta con su propia personería jurídica, con el objetivo de ser autónoma en las actividades de administración interna (DAFP, 2018, p. 1). Las organizaciones descentralizadas se pueden clasificar en función del alcance del control que asume la administración central en ellas y pueden ser: directas e

indirectas, adscritas y vinculadas o por servicios, y en virtud de esta clasificación y de sus funciones cuentan con su propia estructura administrativa (Municipio de Medellín, Subsecretaría de Planeación Organizacional y Modernización del Departamento Administrativo de Planeación, 2014, p. 2). En la figura 1 se presenta un marco de referencia de la estructura organizacional de las mencionadas entidades; sin embargo, se aclara que cada organización cuenta con sus propias estructuras, de acuerdo con su complejidad y con el sector de desarrollo.

Figura 1. Estructura organizativa organizaciones del sector público



Fuente: elaboración propia

En este sentido, cabe señalar que la estructura de gobierno, en la búsqueda de una mayor articulación y coordinación, estableció seis sectores de desarrollo administrativo: (1) de educación, cultura, participación, recreación y deporte, (2) de salud, inclusión social y familia, (3) de gobernabilidad y seguridad, (4) de hábitat, movilidad infraestructura y sostenibilidad, (5) de ciencia, tecnología e innovación y (6) de planeación y gestión territorial; los sectores se definieron por la afinidad entre las funciones y los objetivos de las dependencias de la administración municipal (Concejo de Medellín, 2016).

En conclusión, en la nueva estructura administrativa se cuenta con dependencias de diferentes niveles y distintos sectores de desarrollo, que se ordenaron con la finalidad de asegurar mayor eficacia en los procesos.

## **2.2 Gestión de riesgos en el sector público**

El término gestión puede variar en significados según la disciplina involucrada y el contexto (Haimés, 1991, p. 1); del mismo modo, existen diversas definiciones acerca de qué es el riesgo; para Willis (2007, p. 3), es la pérdida, mientras que Graham y Weiner (1995, p. 7) lo plantearon como la probabilidad de un resultado desfavorable y Lowrance (1976, p. 10), desde una perspectiva tradicional, lo precisó como la probabilidad de que un evento se materialice y su impacto. Las tres definiciones anteriores se refieren al riesgo con una connotación negativa; sin embargo, la guía ISO 31000 definió al riesgo como una desviación de lo previsto en los objetivos, lo que da lugar a interpretar la desviación como un resultado que puede ser tanto positivo como negativo (ISO, 2018, p. 12).

Ahora bien, la gestión de riesgos implica el proceso de identificación, análisis, valoración y tratamiento de los riesgos a través de la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas, que se puede integrar en los aspectos estratégicos, en los operacionales o en proyectos o programas (ISO, 2018, p. 10). La asociación profesional estadounidense, con cobertura internacional, dedicada a la práctica de la gestión de riesgos, RIMS (por las siglas del nombre en inglés: Risk and Insurance Management Society, definió a la gestión de riesgos como una experiencia ocupacional que aprovecha las oportunidades y las incertidumbres asociadas con las metas y los objetivos de una organización mediante el desarrollo de prácticas que facilitan la toma de decisiones que crean y mantienen el valor de la organización (RIMS, 2019, párr. 1).

En este sentido, la gestión de riesgos ha cobrado mayor importancia durante los últimos años debido a la complejidad de los procesos y a mayores demandas de gobernabilidad, controles y transparencia, sobre todo en el sector público (Cano Blandón, 2008, p. 174). Sin embargo debido a la diversidad y la particularidad de cada organización pública en relación con funciones, estructura y administración, fue necesario precisar las áreas, los procesos, los procedimientos y las instancias para tener una adecuada gestión del riesgo; para ello, el Gobierno nacional fortaleció las herramientas normativas para facilitar la implementación de las metodologías de riesgos y la gestión de las políticas públicas, que están a cargo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2009, p. 11):

El DAFP es la entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional de Colombia, responsable de gestionar las políticas de desarrollo administrativo de la función pública, el empleo público, la gestión del talento humano y la organización administrativa del Estado (DAFP, 2018, párr. 2).

El DAFP estableció el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que se definió como un marco de referencia para la planeación, la ejecución, el seguimiento y el control de la gestión pública (DAFP, 2017a, párr. 2). El MIPG integra el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de Calidad y los articula con el Sistema de Control Interno, para unificar procesos y así tener un manejo integral de las entidades (DAFP, 2017a, párr. 3). El MIPG funciona a través de la puesta en marcha de siete dimensiones; la séptima corresponde al Sistema de Control Interno, que se refiere al Modelo Estándar de Control Interno o MECI (DAFP, 2017b, párr. 1, 2).

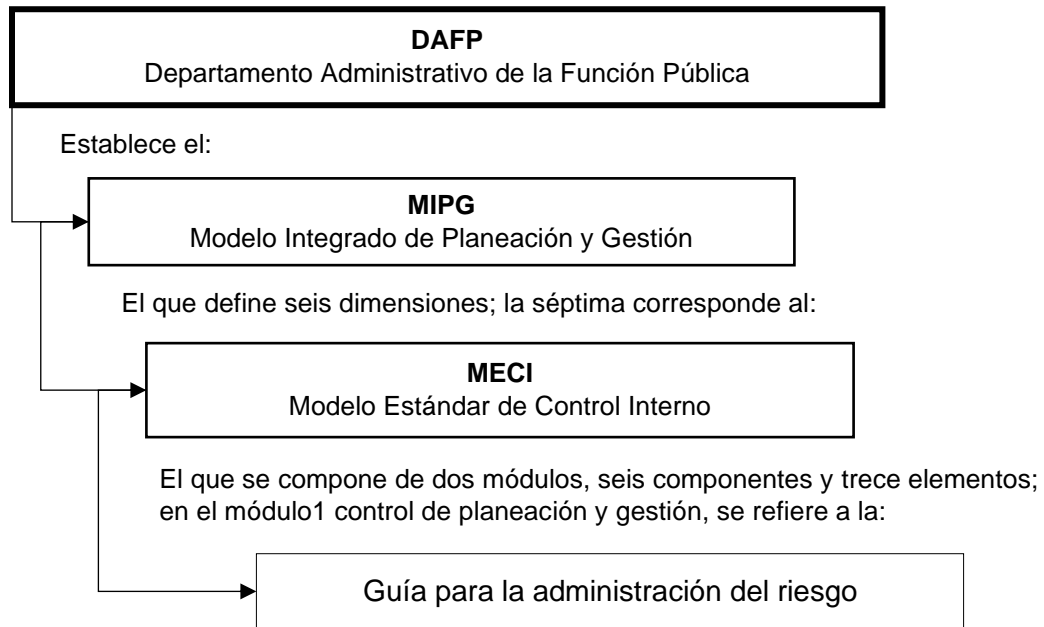
Por su parte, el MECI tiene como propósito primordial servir como una herramienta para el control de la gestión pública, para que las organizaciones del sector público establezcan acciones en procura del mejoramiento continuo (DAFP, 2014, p. 14).

La estructura del modelo se compone de dos módulos, seis componentes y trece elementos; en el módulo 1 (control de planeación y gestión) se encuentra el componente de administración del riesgo, en que se desarrollan los elementos de identificación, análisis y valoración del riesgo; también se refiere a algunas herramientas de implementación, entre las que se destaca la guía para la administración del riesgo (DAFP, 2014, p. 70).

La guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas tiene como objetivo proporcionar una metodología que les facilite a las entidades públicas la gestión efectiva de los riesgos, al mismo tiempo que define roles y responsabilidades de acuerdo con un esquema de líneas de defensa (DAFP, 2014, p. 7).

En la figura 2 se muestra la pirámide organizacional que gobierna la gestión de riesgos del sector público colombiano; la figura permite ilustrar la integración y la articulación entre los modelos de gestión MIPG y MECI con la guía para la administración del riesgo, como un instrumento complementario.

Figura 2. Pirámide organizacional para la gestión de riesgos en el sector público



Fuente: Elaboración propia

En la guía para la administración del riesgo se describe el esquema de las líneas de defensa, que se dividen en primera, segunda y tercera y una estratégica (DAFP, 2014, p. 90). La primera línea de defensa corresponde a los jefes de área, que están a cargo de la implementación de la metodología (identificación, análisis, valoración y tratamiento), la segunda es responsable de la gestión del riesgo (difusión y asesoría de la metodología) y la tercera pertenece a las unidades de control interno (aseguramiento); por último, está la línea estratégica, comprometida con el establecimiento de la política de gestión de riesgos y con el aseguramiento de que se incorpore en todas los niveles de la organización; esta línea está a cargo del comité de auditoría de las empresas y comerciales del Estado o el comité institucional de coordinación de control interno (DAFP, 2018, p. 90).

De lo anterior se puede concluir que los roles y las responsabilidades definidas en la guía del DAFP para el sector público están orientados hacia la gestión de riesgos,

la auditoría y el cumplimiento, en diferentes niveles jerárquicos, e incluyen la identificación y la valoración (análisis, evaluación, monitoreo y seguimiento) de los riesgos (DAFP, 2018, p. 90). La definición de roles y responsabilidades por parte de DAFP es un primer acercamiento al perfil del administrador de riesgos en el sector público; por tanto, en este punto es importante abordar los conceptos de perfil de puesto de trabajo y de habilidades técnicas y blandas.

### **2.3 Perfil de puesto de trabajo**

Las expresiones perfil de puesto de trabajo, descripción de puesto de trabajo, puesto de trabajo y perfil profesional por lo general se utilizan para referirse al mismo concepto, por lo que no se hizo diferenciación conceptual entre ellos. De este modo, se mencionan algunas definiciones desde los puntos de vista de distintos autores.

El puesto de trabajo se define como una unidad de la organización que consta de un grupo de responsabilidades particulares, que pertenecen al empleado que lo desempeña, a quien se le proporcionan los medios con los que puede contribuir al logro de los objetivos de una organización (Chruden y Sherman, 1968, p. 51). En definitiva, por parte del trabajador, debe haber un cumplimiento de las tareas y buen uso de los recursos para lograr objetivos.

Por su parte, De Ansorena Cao (1996, p. 44) definió un puesto de trabajo como un conjunto de acciones que efectúa un colaborador en una organización, en una determinada posición, con el propósito de conseguir aportar valor a dicha entidad a través de la consecución de resultados específicos, de conformidad con lineamientos de la propia organización y mediante la utilización de los recursos proporcionados para tal fin. De esta definición se puede colegir que el autor aludió a función, posición y responsabilidad, lo que complementa así la propuesta de Chruden y Sherman (1968). Es importante destacar en los mencionados nuevos

elementos la definición de posición que se refiere al lugar que ocupa un puesto de trabajo en una organización; por lo general se representa en organigramas, en los que cada posición se ubica de acuerdo con su nivel de autoridad y responsabilidad, entendido también como nivel jerárquico (Harnan, 2010, p. 9).

Es conveniente aclarar la diferencia entre responsabilidades y funciones. Según Torres Laborde y Jaramillo Naranjo (2000, p. 136), las funciones se refieren a una agrupación de actividades para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo, las responsabilidades son los resultados por los que se debe responder y están relacionadas con el alcance de la ejecución de una tarea.

Ahora bien, Louart (1994, p. 40) habla del puesto de trabajo como una posición de encuentro de naturaleza geográfica, jerárquica y funcional y un nivel profesional referido a aptitud, formación y remuneración, que supone competencias, capacidades y conocimientos prácticos para desarrollar actividades encaminadas al logro de un objetivo. En este enunciado se reafirman las definiciones anteriores y se agregan nuevos elementos: nivel profesional, capacidades y conocimientos.

Al unir las definiciones de los citados autores se puede definir el perfil del puesto de trabajo como un conjunto de competencias, capacidades y conocimientos fundamentales para una ocupación, en el que se establecen las responsabilidades, las funciones y los conocimientos para aportar al cumplimiento de los objetivos de una organización.

Por otra parte, la definición de Louart (1994) también refiere a aptitudes y capacidades; en este sentido, es importante destacar que la construcción del perfil de puesto de trabajo incorpora las competencias, lo que implica también atender comportamientos observables que son consecuencia de rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Gil Flores, 2007, p. 84).

El concepto de competencia en trabajos de la psicología industrial y organizacional estadounidense surgió a finales de la década los sesenta (Spencer et al., 1994, p. 31). Con los estudios realizados desde entonces se ha ido trasladando el interés de las organizaciones desde los puestos de trabajo, como elementos esenciales, hasta las competencias (Gil Flores, 2007, p. 84).

Martha Alles (2009, p. 10), Haddad Barthelemy (2007, p. 32) y Mertens (2004, p. 45) propusieron a las competencias como características, actitudes y comportamientos que, en conjunto, hacen que un individuo sea eficaz en una situación determinada. En contraste, Vargas e Irigoien (2002, p. 43) definieron a las competencias como una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real. Por último, Le Boterf (2001, p. 10) planteó a las competencias como una construcción a partir de una combinación de recursos del ser (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que se movilizan para lograr un desempeño.

Es importante subrayar que existen competencias que se pueden desarrollar, mejorar, destacar o potenciar, a las que se alude como duras o técnicas, y otras que se relacionan con rasgos del carácter y actitudes, que se consideran blandas (Pereira M. et al., 2008, p. 83). En otras palabras, las competencias blandas son destrezas no técnicas y habilidades interpersonales y sociales, mientras que las duras son las que pueden aprenderse a través de educación, el entrenamiento y la experiencia (Dixon et al., 2010, p. 35; Robles, 2012, p. 458).

El perfil de puesto de trabajo reúne una serie de requisitos en búsqueda de la idoneidad de una persona para desempeñar un cargo en una organización. En la descripción del perfil también se toma en cuenta las características sociodemográficas porque esta relación permite ampliar el conocimiento de la

correspondiente población en aspectos tales como género, edad, salario y nivel educativo; estas variables son consecuentes con el informe del gestor de riesgos europeo presentado por la asociación europea FERMA (por las siglas del nombre en inglés: Federation of European Risk Management Associations (FERMA, 2018a, p. 6).

Para plantear el perfil profesional en relación con las competencias se acudió como referencia al diccionario de competencias propuesto por Martha Alles, que reúne un total de 60 competencias organizacionales, resultado de la experiencia y la investigación de la autora; esta obra permitió establecer un mismo marco de referencia conceptual (Alles, 2009) para la construcción del siguiente apartado y la elaboración de las herramientas de recolección de datos en el marco metodológico.

#### **2.4 Perfil profesional del administrador de riesgos**

En este apartado se presentan las construcciones del perfil profesional del administrador de riesgos desde los puntos de vista de distintas organizaciones que operan en el mundo y que están orientadas a promover la profesión.

RIMS propuso la definición del profesional en administración de riesgos según el nivel jerárquico del puesto de trabajo, como directivo, gestor o analista, y la clasificación se amplía de acuerdo con el tipo de funciones a cargo del profesional, que pueden estar relacionadas con ERM, riesgos financieros, seguros, reclamaciones, continuidad del negocio y seguridad física (RIMS, 2019, párr. 2, 21).

Así mismo, RIMS propuso un modelo de competencias básicas profesionales del administrador de riesgos que abarcan siete áreas: competencias básicas, atributos, conocimiento organizacional, conocimiento empresarial, conocimiento de gestión de riesgos, habilidades técnicas y habilidades de gestión (RIMS, 2017, p. 1).

En el modelo definido por RIMS y en el diccionario de competencias propuesto por Martha Alles (2009, p. 12), las competencias blandas relacionadas con el perfil son:

ética, comunicación eficaz, capacidad de planificación, toma de decisiones, liderazgo, pensamiento analítico, influencia, negociación e innovación y creatividad. Las competencias técnicas en el modelo de RIMS son: conocimiento organizacional, conocimiento de la industria, conocimiento en gestión de riesgos, conocimiento en finanzas, conocimiento en estadística, interpretación de datos y conocimiento de sistemas de información (RIMS, 2017, p. 1).

FERMA afirma que los administradores de riesgos aportan experiencia profesional y apoyan el éxito de sus organizaciones; son responsables de actividades como la evaluación de riesgos, el mapeo de riesgos, la compra de seguros y la gestión de las amenazas y las oportunidades dentro de límites aceptables; FERMA propuso al profesional en administración de riesgos desde las perspectivas de sus funciones como coordinador, educador y comunicador (FERMA, 2018b párr. 10, 11).

En el reporte del administrador de riesgos de 2018 publicado por FERMA en colaboración con pwc (por las siglas del nombre en inglés: PriceWaterhouseCoopers), entre las responsabilidades se encuentran las actividades de gestión de riesgo operativo, de seguros y de reclamaciones, de apoyo con áreas financieras y de tecnología de la información, de unidades de negocio, de control interno y de auditoría; FERMA concluyó que la tendencia de los gerentes de riesgos a asumir más responsabilidades estratégicas va en aumento y que ERM está tomando mayor relevancia en las organizaciones (FERMA, 2018a, p. 6). Según la misma fuente, los administradores de riesgos son usuarios de nuevas tecnologías, entre las que se encuentran aplicaciones basadas en la web y análisis de datos para facilitar el desarrollo de sus actividades, puesto que la inteligencia artificial, las cadenas de bloques (*blockchains*) y la automatización de procesos robóticos están ingresando a la lista de herramientas utilizadas por los gerentes de riesgos (FERMA, 2018a, p. 26).

AIRMIC, siglas del nombre en inglés Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce, entidad que se dedica a fomentar las buenas prácticas en la administración de riesgos empresariales y seguros en el Reino Unido, propuso,

en su biblioteca de descripciones de puestos de trabajo, roles de acuerdo con las responsabilidades en gestión de reclamaciones, de seguros y de riesgos y por su nivel jerárquico en las categorías de director, asesor, gestor y asistente (AIRMIC, 2017a, párr. 1, 12). La misma entidad, en su biblioteca de puestos de trabajo y en línea con el diccionario de competencias de Martha Alles (2009), propuso como competencias blandas: tolerancia a la presión de trabajo, innovación, creatividad, pensamiento conceptual y adaptabilidad a los cambios del entorno y planteó como competencias técnicas las siguientes: cuantificación y modelado de riesgos, conocimiento en gestión del cambio y conocimiento de seguros (AIRMIC, 2017a, p. 5).

Para el International Risk Management Institute (IRMI), el administrador de riesgos es la persona responsable de administrar los riesgos de una organización y minimizar el impacto adverso de las pérdidas en el logro de sus objetivos; se encarga de identificar, evaluar y tratar los riesgos mediante la utilización de diversas herramientas y técnicas; en ese contexto, el papel de la función de administración de riesgos debe incluir lo siguiente: establecimiento de políticas y estrategias, liderazgo estratégico y operativo, construcción de cultura, diseño de procesos y comunicación eficaz con las partes interesadas (IRMI, 2019, párr. 1).

Por su parte, Stephen Ward (2001, p. 7) llevó a cabo una investigación exploratoria cualitativa, en la que entrevistó 30 organizaciones que hacen parte de AIRMIC, dentro de su estudio clasifica a los administradores de riesgos según sus funciones, objetivos e influencia. A partir de los resultados de este estudio, las funciones del administrador de riesgos están orientadas a seguros, auditoría y control y por su nivel jerárquico en la organización se encuentran entre directivos y gestores; se evidenció que una gran parte de los entrevistados tenían funciones relacionadas con gestión de seguros (Ward, 2001, p. 10); en dicho estudio, los factores que influyeron fueron: autoridad en la gestión, relacionamiento con el gobierno corporativo, naturaleza del negocio, desarrollo corporativo y características del área a cargo de riesgos. Algunas de las funciones propuestas por el citado autor son:

establecimiento y mantenimiento de la metodología de riesgos, asesoramiento de unidades de negocio, coordinación de información y verificación de controles.

La profesora asistente de Harvard Business School, Anette Mikes, apoyada en el puesto de trabajo del CRO, propuso los siguientes roles: defensor de cumplimiento, experto en modelado, controlador y asesor estratégico (Mikes, 2010, p. 75). Para la autora, el defensor de cumplimiento es responsable de vigilar el desempeño de los requisitos de las partes interesadas, de mantenerse actualizado frente a las nuevas regulaciones y estándares que afectan a la organización y de propiciar una comprensión compartida de los riesgos por medio del establecimiento de pautas de evaluación de los últimos (Mikes, 2010, p. 75). El rol del experto en modelado se considera responsable de diseñar funciones, modelos, procesos y sistemas de información para la evaluación cuantitativa de riesgos; de otra parte, el controlador estratégico está a cargo del desempeño en la gestión del riesgo y la rentabilidad de la organización y este rol está involucrado con la definición del apetito de riesgo. Por último, el rol de asesor estratégico debe emitir juicios acerca de las decisiones de alto nivel, a partir de su conocimiento respecto a los riesgos emergentes y a la incertidumbre asociada con los objetivos organizacionales (Mikes, 2010, p. 76-78).

En una investigación cuantitativa realizada en 500 organizaciones de Malasia (Daud et al., 2010, p. 11) y el diccionario de competencias de Martha Alles (2009) se referencian dos competencias blandas como claves para el administrador de riesgos: el trabajo en equipo y la comunicación eficaz; además, se proponen como competencias técnicas los conocimientos en seguros, finanzas, contabilidad y legislación.

Por último, COSO (2018, p. 6) afirmó que el rol del CRO exige profundo conocimiento y experiencia de la industria y comunicación eficaz; también debe contar con experiencia en gestión de riesgos integrales y debe ser un pensador estratégico y con fuertes habilidades de negociación e impacto. Estas posiciones reafirman algunas competencias propuestas por RIMS (2017; 2019), que se

emplearon en la construcción de las herramientas de recolección de datos en el marco metodológico.

En conclusión, la administración de riesgos ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, lo que ha llevado a la construcción de perfiles de administradores de riesgos con diferentes niveles jerárquicos, roles, responsabilidades, funciones y competencias en respuesta a las necesidades organizacionales y a los cambios del entorno.

### **3. Metodología**

El enfoque de esta investigación fue mixto con alcance descriptivo (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 24); se debe entender que el alcance descriptivo se centra en la caracterización del objeto de estudio con el fin de definir su estructura (Arias, 2012, p. 23) y el enfoque mixto como una combinación entre los de tipos cuantitativo y cualitativo (Gómez, 2006, p. 66). El presente estudio se orientó hacia el sector público en el Municipio de Medellín, con énfasis en 18 organizaciones descentralizadas que hacen parte del modelo de conglomerado público, que se relacionan en el A.

El enfoque cuantitativo permitió describir el perfil de los profesionales en administración de riesgos (Arias, 2012, p. 30), al considerar los aspectos sociodemográficos, como género, edad, salario y nivel educativo; los relacionados con la profesión, como tipo de vinculación, nivel jerárquico del empleo, experiencia, disciplina académica y responsabilidades, y los referentes a las competencias blandas y técnicas (Hawes B. y Corvalán V., 2005, p. 13). Se definió como instrumento para la recolección de datos un cuestionario con un total de 26 preguntas cerradas y una abierta (Bernal Torres, 2014, p. 217), que se elaboró a partir de las variables de análisis identificadas, que se detallan en el apéndice 3. El cuestionario se validó, desde las perspectivas laboral y académica, por tres profesionales expertos en la materia a través de pruebas piloto.

Para aplicar la metodología cuantitativa se hizo una selección de las organizaciones descentralizadas objeto del estudio; los criterios se detallan en el apéndice 6 y se escogieron en total 18 organizaciones, que representan de manera adecuada los diferentes sectores de desarrollo administrativo. Las 18 organizaciones se encuentran clasificadas así: seis (33%) pertenecen al sector de educación, cultura, participación, recreación y deporte, cuatro (22%) al de hábitat, movilidad, infraestructura y sostenibilidad, dos (11%) al de salud, inclusión social y familia, dos (11%) al de ciencia, tecnología e innovación, una (6%) al de planeación y gestión territorial y una (6%) al de gobernabilidad y seguridad; también se incluyeron dos (11%) organizaciones descentralizadas del sector de servicios públicos domiciliarios, que no fueron cubiertas en la clasificación de sectores de desarrollo administrativo; sin embargo hacen parte del modelo de conglomerado público, por lo que fueron consideradas (Alcaldía de Medellín, 2015a). Fuera de lo expuesto, se estableció como criterio que las organizaciones seleccionadas para el estudio debían representar como mínimo el 90% del total de los activos de las 34 organizaciones; esta información se verificó en el apéndice 6.

En la segunda etapa se realizó muestreo aleatorio simple para la aplicación de la encuesta a los 136 profesionales en administración de riesgos de las 18 organizaciones descentralizadas; se estima el tamaño de muestra (Casal y Mateu, 2003, p. 3) con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% (Icart et al., 2012, p. 156); con estos parámetros se obtuvo un tamaño de muestra de 46.

Los cuestionarios se enviaron vía correo electrónico a cada una de las 18 organizaciones y a los profesionales; en el cuerpo del mensaje se incluyó la siguiente información: una breve presentación, el objetivo de la investigación, la aclaración del tratamiento confidencial de la información y un vínculo para acceder al cuestionario. Se obtuvo la respuesta de 56 (41%) profesionales, lo que superó el tamaño de muestra definido; de estos participantes, el 38% pertenecía al sector de servicios públicos, 23% al de educación, cultura, participación, recreación y deporte,

23% al de hábitat, movilidad, infraestructura y sostenibilidad, 7% al de desarrollo administrativo de ciencia, tecnología e innovación, 4% al de planeación y gestión territorial, 4 % al de salud, inclusión social y familia y 2% al de gobernabilidad y seguridad. El análisis de los datos se desarrolla en el apartado de resultados obtenidos, en el que se acudió, en lo primordial, a técnicas de estadística descriptiva (Llinás Solano y Rojas Álvarez, 2006, p. 7).

El enfoque cualitativo tiene como objetivo profundizar en las competencias, tanto en las blandas como en las técnicas, las funciones y las responsabilidades del profesional de administración de riesgos en las 34 organizaciones del sector público de Medellín; hubo un total de seis entrevistas, según dos protocolos establecidos en el apéndice 4, el primero fue diseñado para la entrevista con los profesionales en administración de riesgos y el segundo para la efectuada con el profesional en talento humano; los perfiles de los profesionales seleccionados se especifican en el apéndice 5. Las entrevistas fueron semiestructuradas, con el objetivo de que existiese flexibilidad en las preguntas para así identificar posibles nuevas variables que no hubiesen sido consideradas en los inicios. La selección de los entrevistados se hizo mediante el criterio de muestreo con propósito (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 390), puesto que este método facilita el análisis de los resultados desde diferentes perspectivas, y se enfocó tanto hacia perfiles como hacia sectores. Los sectores seleccionados correspondieron a salud, deporte, infraestructura, servicios públicos y transporte.

Para conservar la confidencialidad de los resultados se procedió a la codificación descrita en la tabla 1.

Tabla 1. Sectores de las empresas y códigos de los expertos entrevistados

<b>Número de entrevistas</b>	<b>Sector</b>	<b>Código del profesional</b>
5	Salud	X1
	Deporte	X2
	Infraestructura	X3
	Servicios públicos	X4
	Transporte	X5
1	Servicios públicos	X6

Fuente: elaboración propia

Se tuvo al principio una entrevista con un profesional experto en reclutamiento para tener un punto de vista desde el punto de vista del área de gestión humana y se complementó con entrevistas en sectores relevantes del sector público. El protocolo de las entrevistas se validó con un profesional de talento humano y con otro profesional en administración de riesgos a través de una prueba piloto (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 441).

## **4. Resultados**

### **4.1 Resultados cuantitativos**

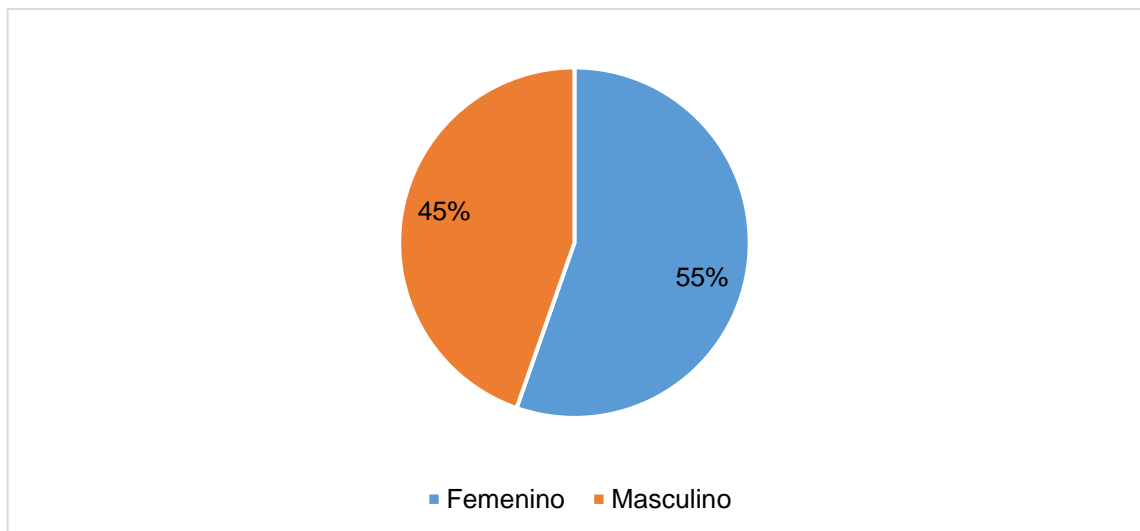
Los resultados cuantitativos se encuentran organizados de la siguiente forma: (1) aspectos sociodemográficos, (2) competencias técnicas y blandas y (3) responsabilidades. Los resultados cuantitativos corresponden a las respuestas obtenidas de 56 profesionales en administración de riesgos que hacen parte de las 18 organizaciones del sector público descritas en el apéndice 1.

## 4.1.1 Aspectos sociodemográficos

### 4.1.1.1 Género

En la figura 3 se presentan los resultados, que indican que hubo un mayor porcentaje de representación femenina con un 55%, frente a un 45% de la masculina.

Figura 3. Género



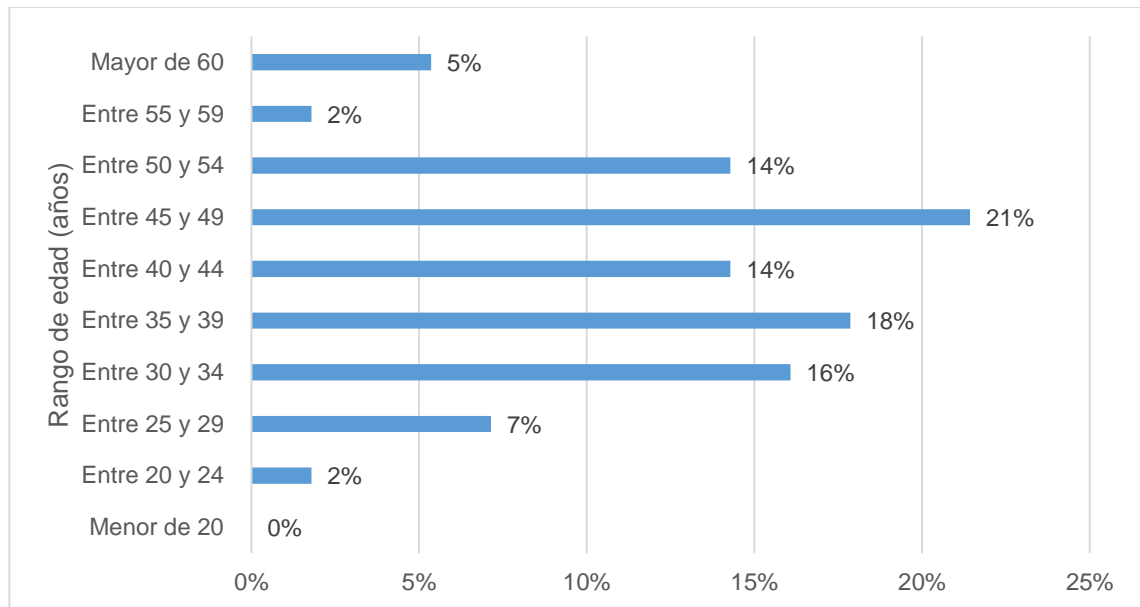
Fuente: elaboración propia

### 4.1.1.2 Edad

La edad se define como una variable cualitativa nominal categórica, por grupos etarios (DANE, 2015, p. 14). En la figura 4 se presentan los resultados relacionados con los rangos de edad, que indican que el 84% de los encuestados se encontraban entre los 30 y los 54 años. Se observó un porcentaje significativo (5%) de profesionales en administración de riesgos mayores de 60 años.

Para ampliar este resultado se establecieron valores promedios entre los rangos; para el extremo inferior se tomó como referencia 18 años (Presidencia de la República, 1950, artículo 29) y para el extremo superior se definió la edad de jubilación, 62 años, según lo establecido en la ley 100 de 1993 (Congreso de Colombia, 1993, artículo 33). La edad media fue del orden de 42 años, con desviación estándar en la muestra de 9,5 y coeficiente de variación de 0,23; por tratarse de un valor no muy cercano a 1, se puede concluir que existe dispersión entre las edades de los profesionales en administración de riesgos.

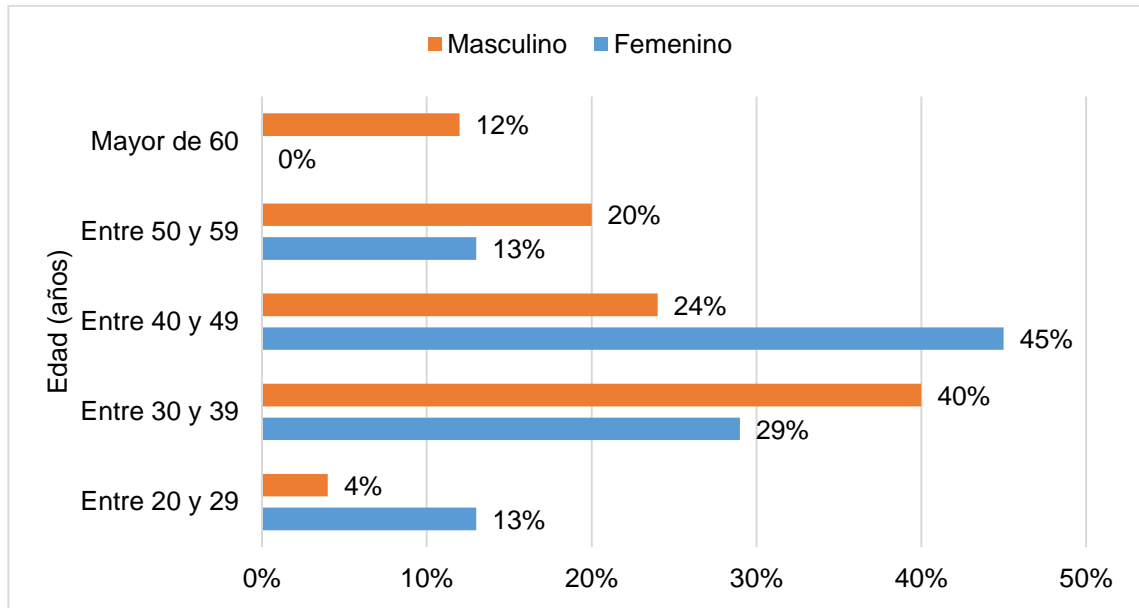
Figura 4. Rango de edad



Fuente: elaboración propia

En la figura 5 se relacionan los resultados del comparativo entre rango etario y género; el mayor porcentaje de hombres se concentró en edades entre los 30 y los 50 años (64%) y el de las mujeres se ubicó en el mismo rango etario, con una proporción mayor (74%). Hubo un porcentaje superior de hombres mayores de 50 años (32%) que de mujeres (13%).

Figura 5. Género y rango de edad



Fuente: elaboración propia

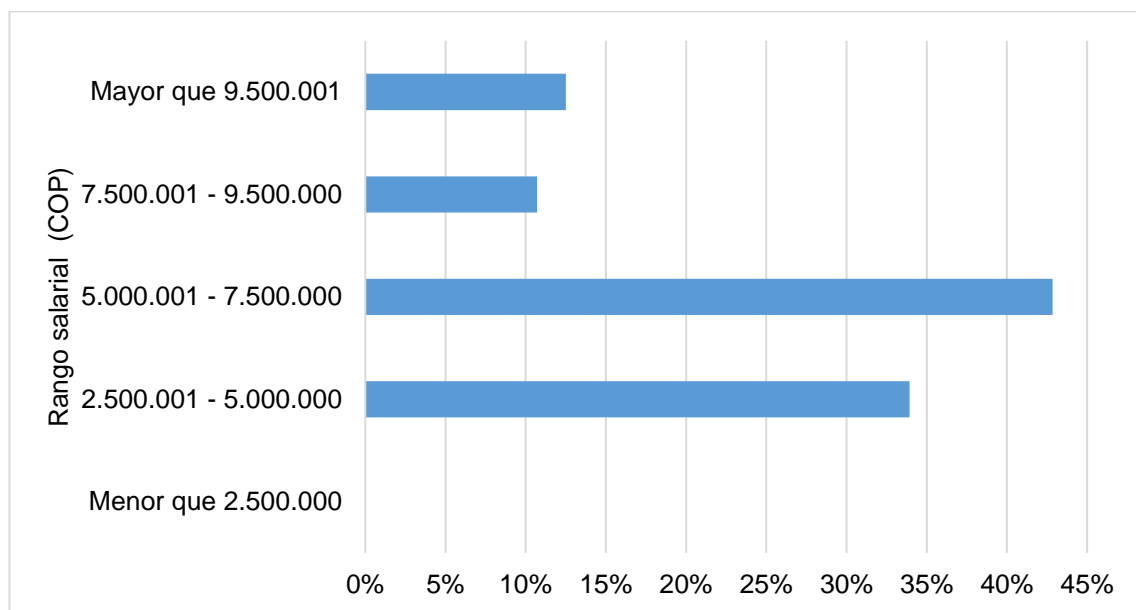
#### 4.1.1.3 Salario

El salario se define como una variable cualitativa nominal categórica y los rangos se establecieron de acuerdo con el decreto 1011 de 2019 (Presidencia de la República, 2019, artículo 2). El resultado indicó que el 43% de los encuestados en las 18 organizaciones del sector público de Medellín tenía remuneraciones salariales entre COP5.000.001 y COP7.500.000, seguido de un 34%, con una remuneración entre COP2.500.001 y COP5.000.000, como se muestra en la figura 6.

Para ampliar este resultado se establecieron valores promedios entre los rangos; para el extremo inferior se tomó como referencia el salario mínimo mensual legal vigente de 2019, incluido el subsidio de transporte, es decir, COP925.148, y para el extremo superior se definió el máximo de la escala salarial, que es la suma de COP13.744.303 (Presidencia de la República, 2019, artículo 2). El salario medio fue

del orden COP6.314.377, con desviación estándar de COP2.525.913 y coeficiente de variación de 0,4, se puede concluir que hubo dispersión leve en los salarios devengados por los profesionales en administración de riesgos.

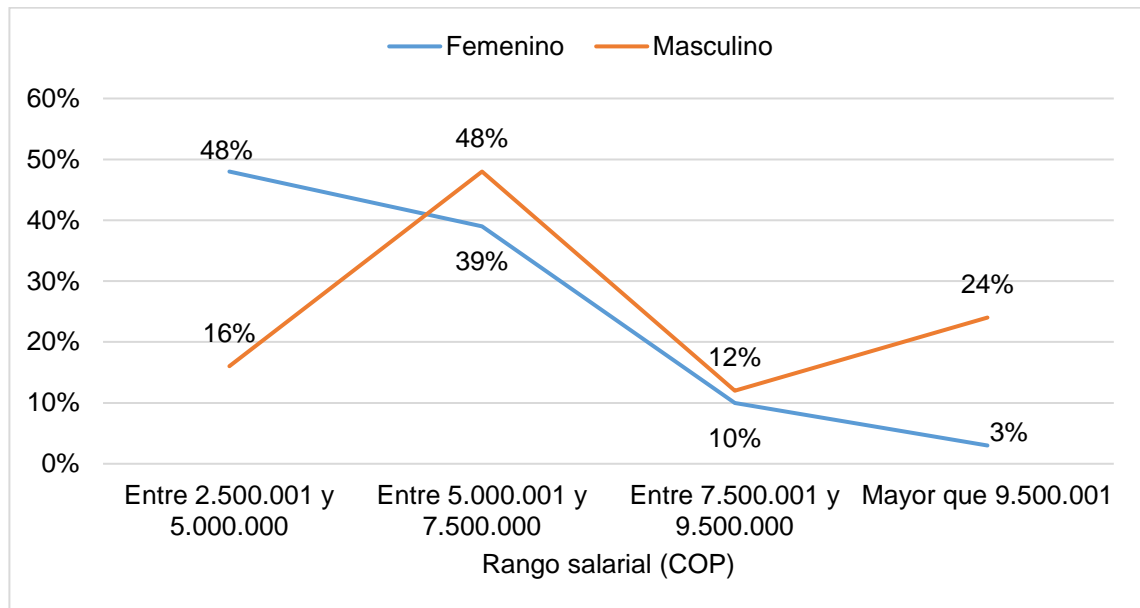
Figura 6. Rango salarial



Fuente: elaboración propia

Se encontró relación entre los resultados de los variables salario y género, como se muestra en la figura 7 de este resultado se resalta que la brecha entre el salario medio devengado por hombres y el correspondiente por mujeres fue de 36% superior a favor de los primeros.

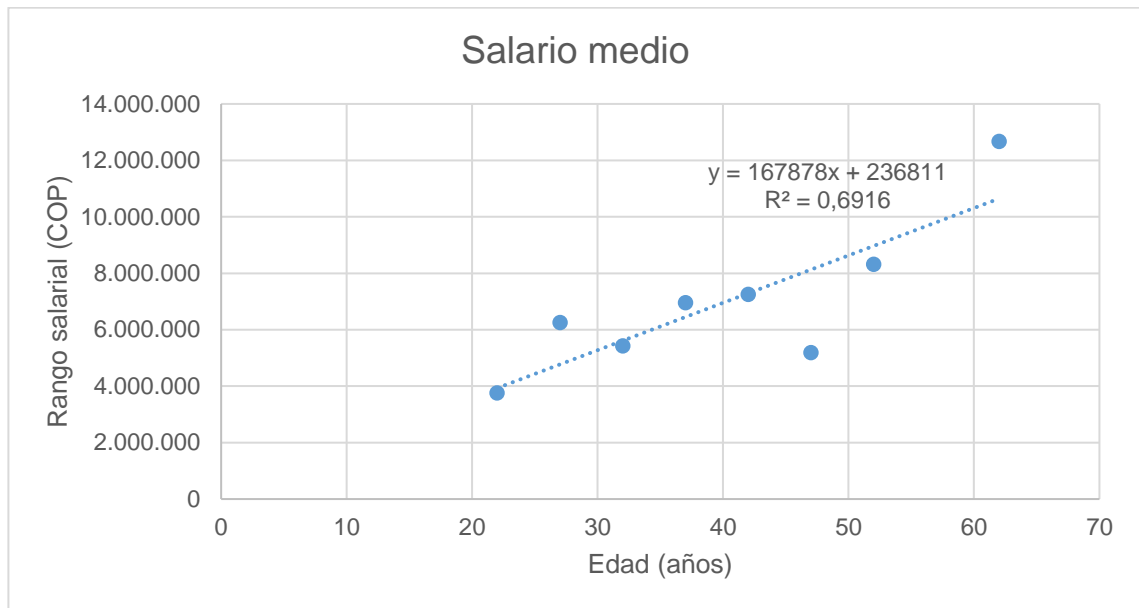
Figura 7. Rango salarial y género



Fuente: elaboración propia

En la figura 8 se relacionaron los resultados de las variables salario y edad y se pudo concluir que existió correlación media entre los datos, como se observa. Cabe mencionar que esta correlación fue el resultado del análisis de los datos, que condujo a la eliminación de un dato atípico con una alta desviación, que se evaluó de manera particular.

Figura 8. Rango salarial y edad

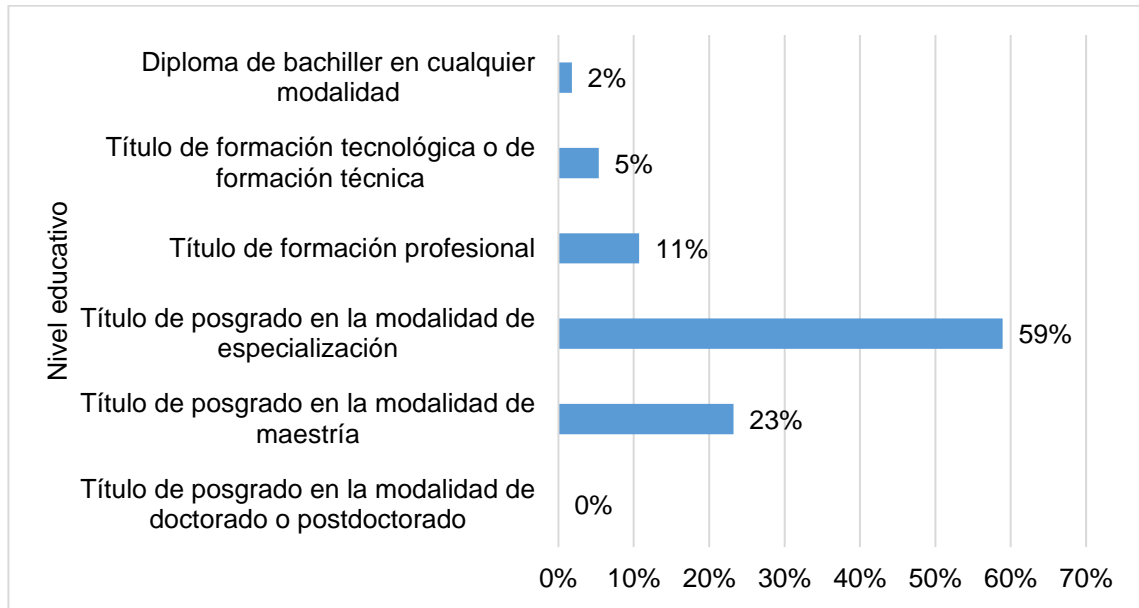


Fuente: elaboración propia

#### 4.1.1.4 Nivel educativo

El nivel educativo se precisó como una variable cualitativa nominal categórica, de acuerdo con el decreto 770 de 2005 (Presidencia de la República, artículo 8). Los resultados señalan que el 59% de los encuestados contaba con título de posgrado en la modalidad de especialización, seguido de un 23% con titulación de maestría y de un 11% con formación profesional, como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Nivel educativo



Fuente: elaboración propia

Los resultados de nivel educativo y salario medio señalaron que la diferencia salarial media entre una persona con titulación de formación profesional y otra con titulación de posgrado en la modalidad de especialización no fue significativa (1%). La diferencia entre la media salarial de un profesional titulado en la modalidad de especialización y la de otro en la modalidad de maestría fue de 29%, a favor de la modalidad de maestría.

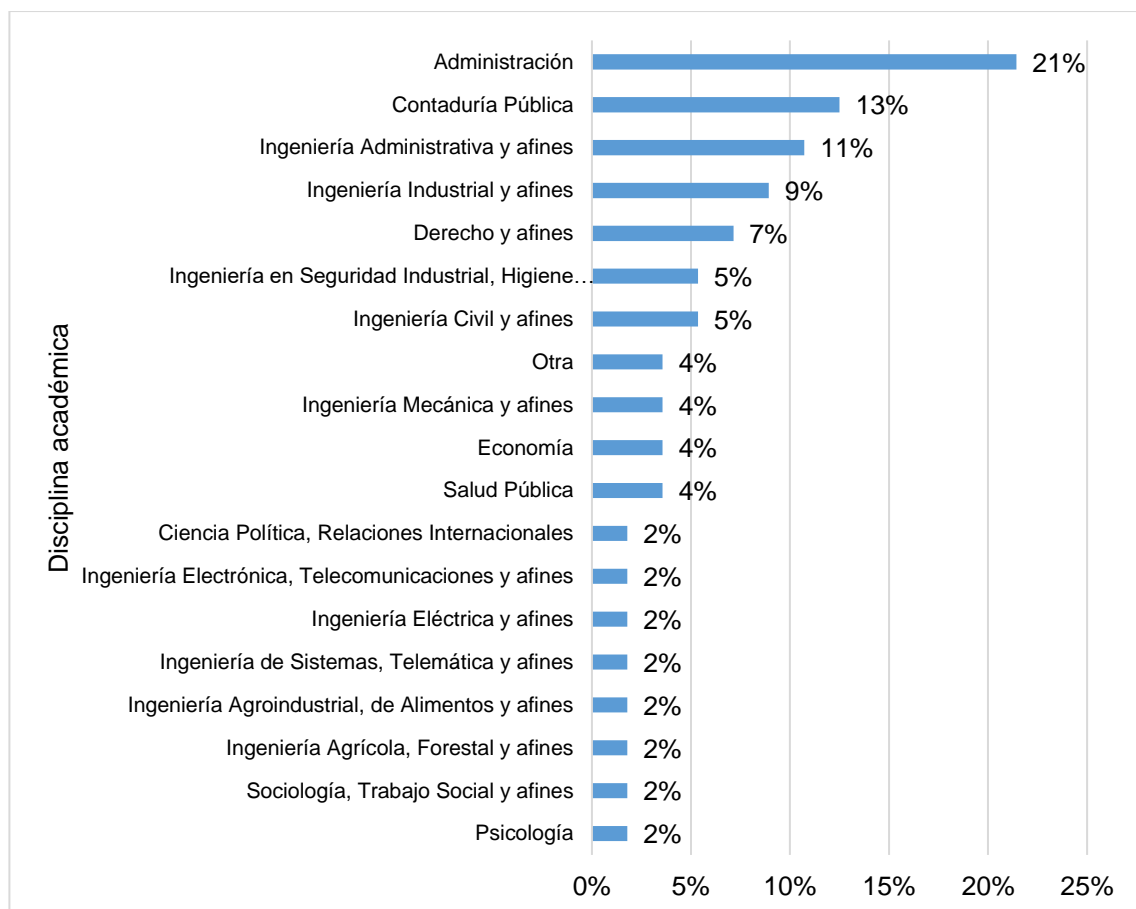
Los resultados según el nivel jerárquico y el salario medio de los profesionales en administración de riesgos para técnico correspondieron a COP3.750.000, para profesional a COP6.250.001 y para directivo a COP8.500.001.

## 4.1.2 Aspectos profesionales

### 4.1.2.1 Disciplina académica

La disciplina académica se estableció como una variable nominal categórica, definida según el decreto 1083 de 2015 y de acuerdo con las disciplinas académicas de mayor afinidad con la administración de riesgos (Presidencia de la República, 2015, artículo 2.2.2.4.9).

Figura 10. Disciplina académica



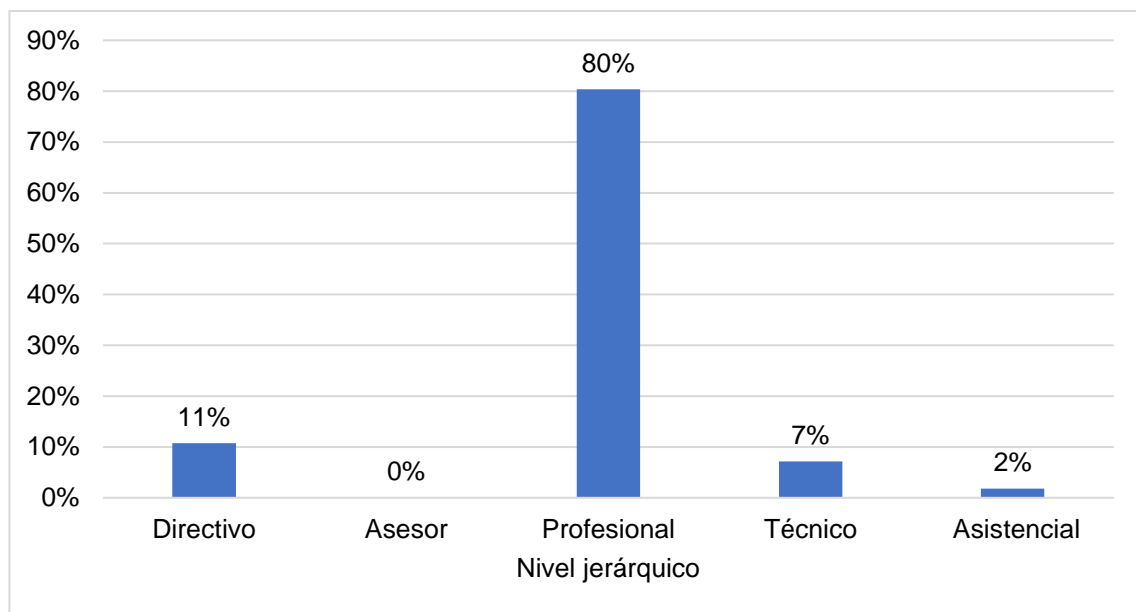
Fuente: elaboración propia

Los resultados indicaron que 43% de los profesionales contaba con pregrado relacionado con Ingeniería, 21% afín con Administración y 13% en Contaduría Pública. Ver figura 10.

#### 4.1.2.2 Nivel jerárquico del empleo

El nivel jerárquico del empleo se definió como una variable cualitativa nominal categórica, de acuerdo con el decreto ley 770 de 2005 (Presidencia de la República, 2015, artículo 4). Los resultados mostraron que el 80% de los encuestados se encontraban en cargos profesionales, seguido de un 11% en directivos. Ver figura 11.

Figura 11. Nivel jerárquico

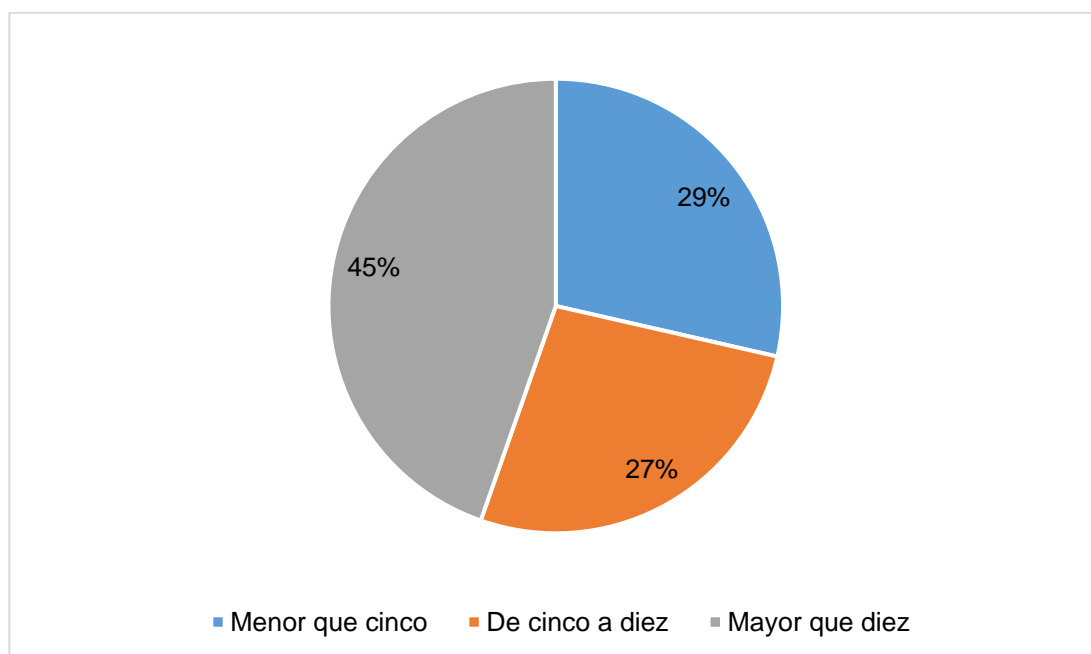


Fuente: elaboración propia

### 4.1.2.3 Experiencia específica en riesgos

La experiencia específica en riesgos se definió como una variable cualitativa nominal categórica, según los rangos establecidos en el informe del gestor de riesgos europeo presentado por FERMA (2018a p. 6). En este aspecto se aclara que la experiencia referida debe ser específica en el área de riesgos. Los resultados señalaron que un 45% de los encuestados contaban con más de diez años de experiencia, seguido de un 29% con menos de cinco.

Figura 12. Experiencia específica en riesgos



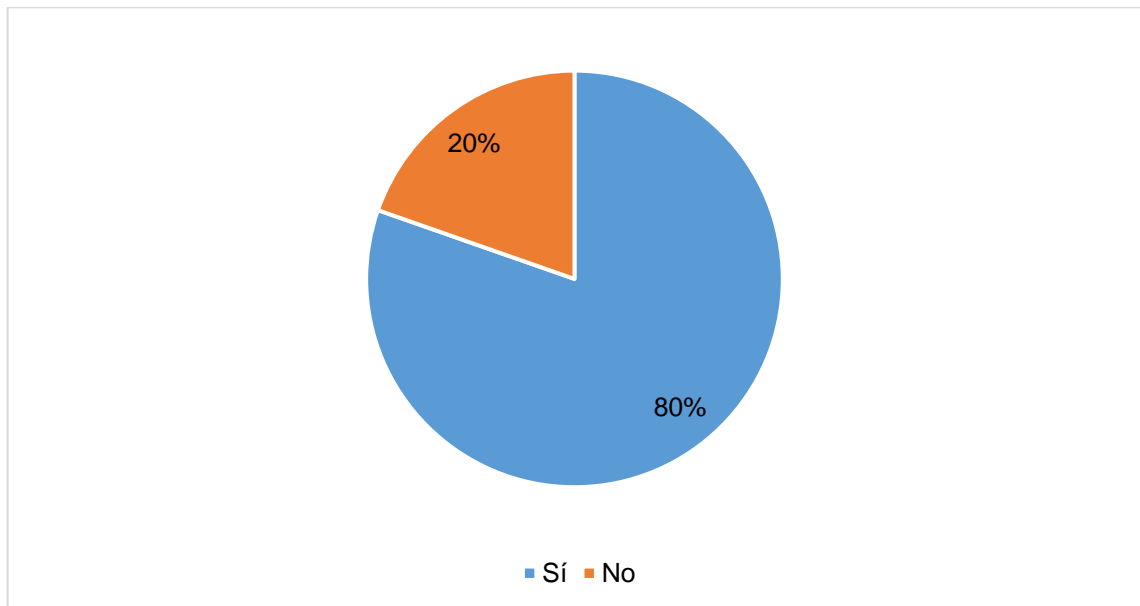
Fuente: elaboración propia

Se relacionaron los resultados de las variables salario y experiencia y la diferencia entre el salario medio de un profesional con experiencia superior a diez años fue del 17% con respecto al otro con experiencia entre cinco y diez.

#### 4.1.2.4 Formación específica en riesgos

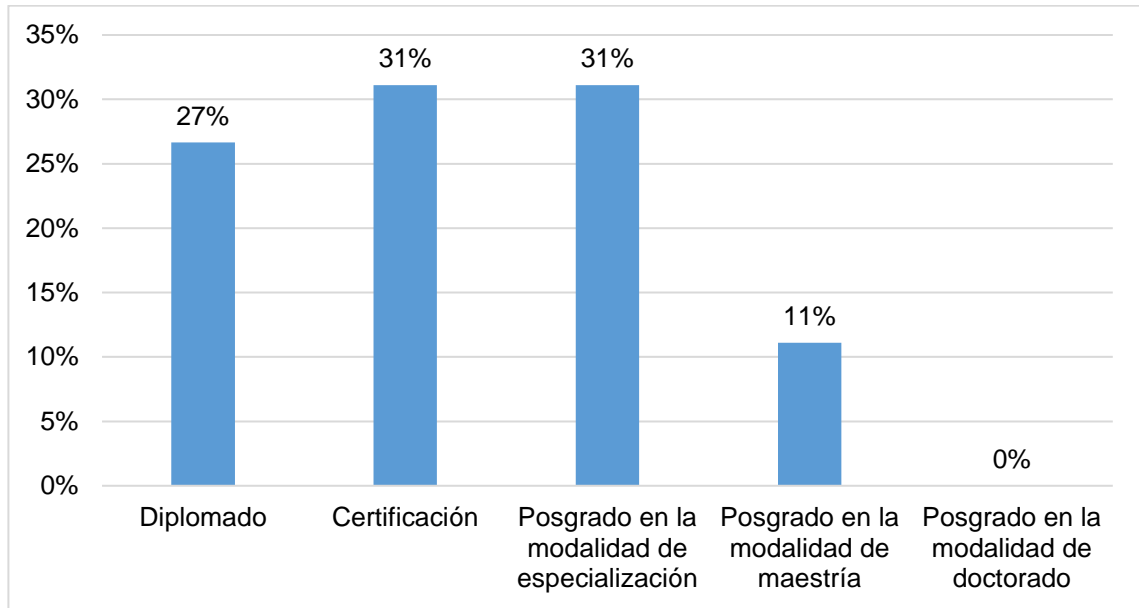
En este apartado se definieron dos variables, una cualitativa nominal dicotómica (sí o no), relacionada con la pregunta ¿ha recibido alguna formación específica en administración de riesgos?, y una segunda variable, cualitativa nominal categórica, para especificar el tipo de formación. Los resultados indicaron que un 80% de profesionales había recibido formación específica en riesgos y de este 80% el 59% se había formado en diplomado y certificación frente a un 42% que contaba con posgrado en la modalidad de especialización o de maestría. Ver figura 13 y 14. Ninguno de los profesionales encuestados tenía posgrado en la modalidad de doctorado.

Figura 13. Formación específica en riesgos



Fuente: elaboración propia

Figura 14. Tipo de formación específica en riesgos



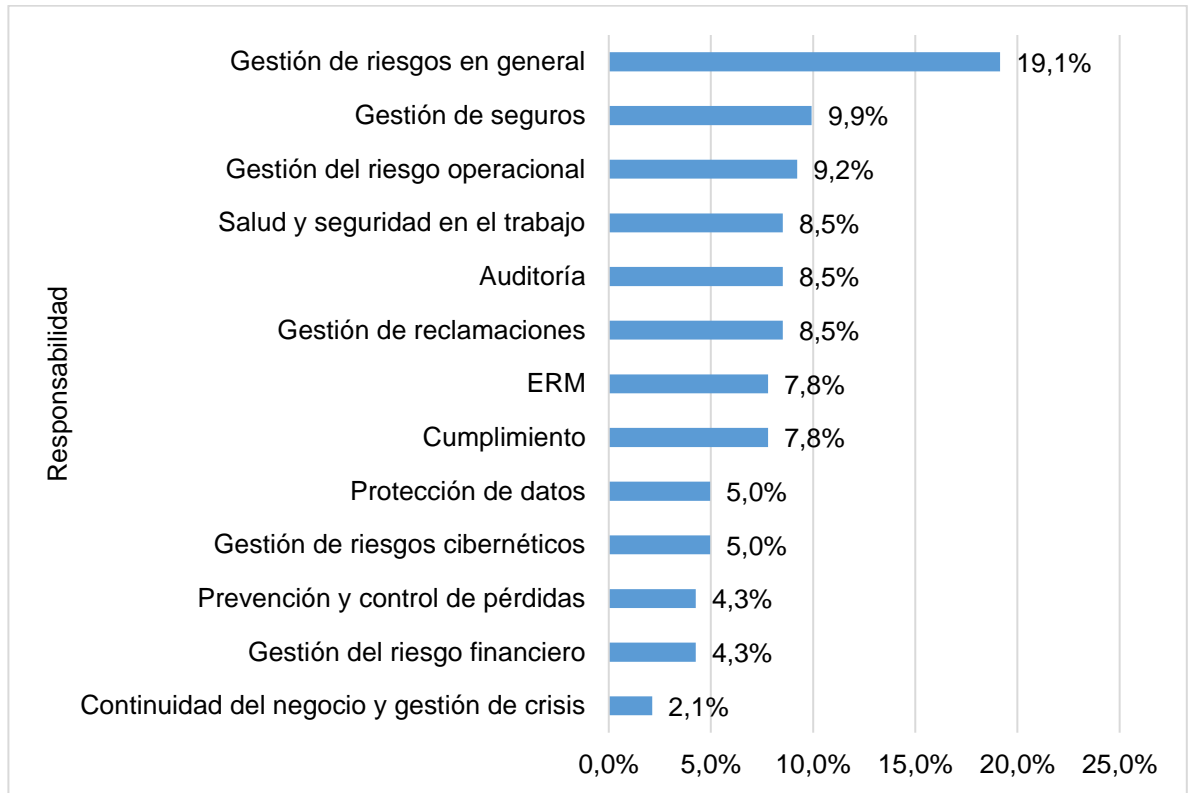
Fuente: elaboración propia

### 4.1.3 Responsabilidades

Las responsabilidades se definieron como una variable cualitativa nominal categórica, de acuerdo con el informe del gestor de riesgos europeo presentado por FERMA (2018a, p. 10). La pregunta fue de selección múltiple con múltiple respuesta: ¿cuáles son los procesos de los que es responsable en la compañía que labora en la actualidad?

Las respuestas indicaron que un 19,1% era responsable por gestión de riesgos en general, 9,9% por gestión de seguros y 9,2% por gestión del riesgo operacional. Cabe destacar que se habilitó la opción de respuesta abierta, en caso de seleccionar otro y algunas respuestas se refirieron a: gestión de calidad, comunicaciones, gestión de emergencias, gestión humana, planes de mejoramiento y control de documentos.

Figura 15. Responsabilidades



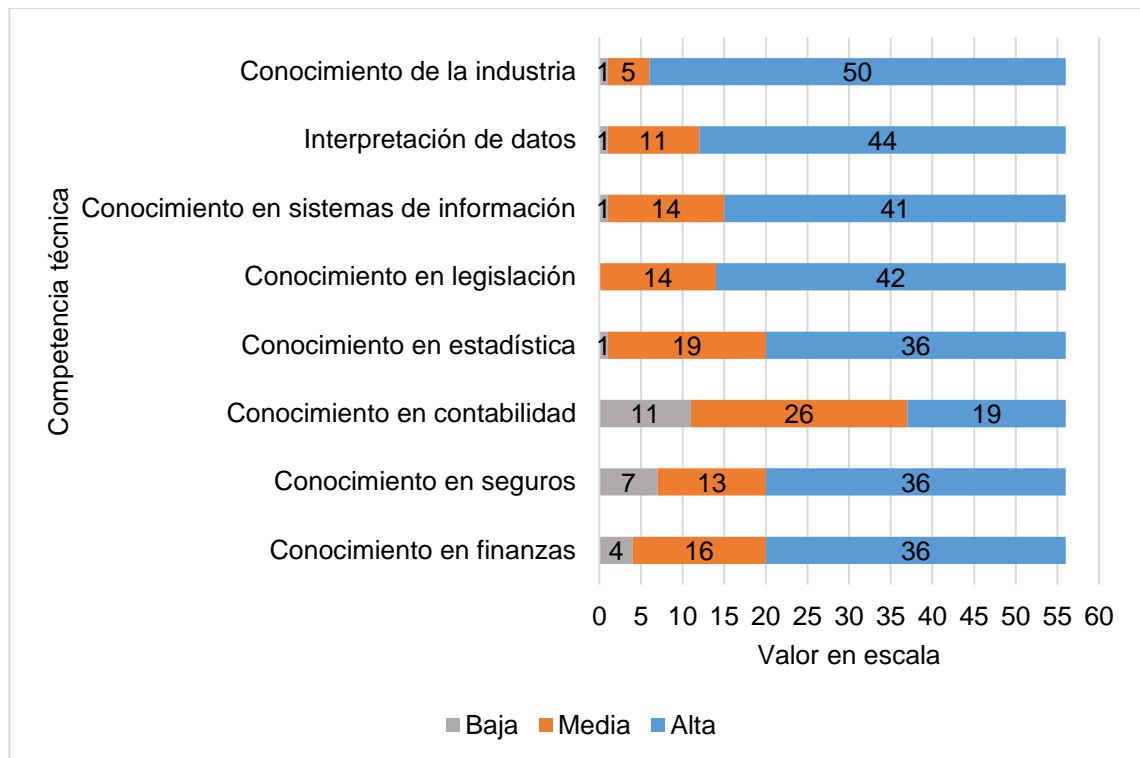
Fuente: elaboración propia

#### 4.1.4 Competencias técnicas

Las competencias técnicas fueron evaluadas por los encuestados mediante escala de Likert entre 1 y 5, con 1 para poco importante y 5 para muy importante para el perfil del administrador de riesgos. Las competencias evaluadas en el perfil del administrador de riesgos fueron: conocimiento en finanzas, en seguros, en contabilidad, en estadística, en legislación, en sistemas de información, interpretación de datos y conocimiento de la industria.

Para el análisis de los resultados se clasificó la escala de la siguiente manera: para valores entre 1 y 2 se consideró de relevancia baja, para valores de 3 de media y para valores entre 4 y 5 de alta.

Figura 16. Competencias técnicas



Fuente: elaboración propia

Se pudo concluir que las competencias técnicas que obtuvieron mayor porcentaje en relevancia alta fueron: conocimiento de la industria (89%), interpretación de datos (79%) y conocimiento en legislación (75%) y que las que obtuvieron un mayor porcentaje en relevancia baja fueron: conocimiento en contabilidad (19%), conocimiento en seguros (19%) y conocimiento en finanzas (7%).

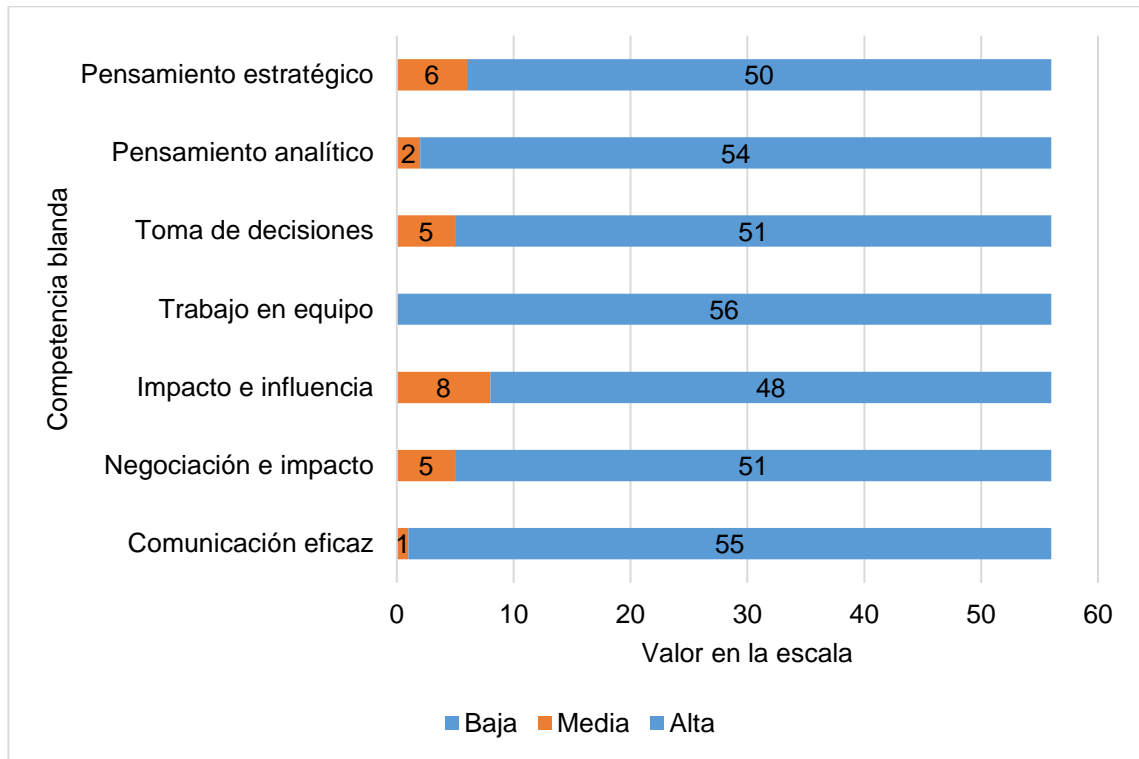
#### 4.1.5 Competencias blandas

Las competencias blandas se evaluaron mediante una escala de Likert entre 1 y 5, con 1 para poco importante y 5 para muy importante para el perfil del administrador de riesgos. Las competencias valoradas en el perfil del administrador de riesgos fueron: comunicación eficaz, negociación e impacto, impacto e influencia, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento analítico y pensamiento estratégico.

Para el análisis de los resultados se clasificó la escala en la siguiente forma: para valores entre 1 y 2 se consideró de relevancia baja, para valores de 3 de media y para valores entre 4 y 5 de alta.

Las competencias blandas que obtuvieron mayor porcentaje en relevancia alta fueron: trabajo en equipo (100%), comunicación eficaz (98%) y pensamiento analítico (96%); no hubo competencias con un mayor porcentaje en relevancia baja. Un resultado notable fue que las competencias evaluadas en su mayoría obtuvieron puntuaciones entre alta y medianamente significativa para la gestión de riesgos, lo que sugirió que la selección de las variables estuvo alineada con la opinión de los 56 encuestados.

Figura 17. Competencias blandas



Fuente: elaboración propia

#### 4.2 Resultados cualitativos

Los resultados cualitativos se obtuvieron a través de entrevistas a seis profesionales. La selección de los profesionales en administración de riesgos entrevistados se hizo mediante la clasificación de las organizaciones por sector: salud, deporte, infraestructura, servicios públicos y transporte. Como complemento a las entrevistas con los administradores de riesgos se hizo una entrevista al director de diseño organizacional en una empresa del sector de servicios públicos. Los resultados cualitativos se lograron con el fin de describir el perfil del administrador de riesgos desde la perspectiva de sus aspectos tales como: funciones, responsabilidades, competencias técnicas y competencias blandas.

Para la presentación de los resultados cualitativos se agrupó la información en la tabla 2, en la que se definieron las contribuciones clave y se plantearon algunos comentarios entre paréntesis para precisar la descripción en términos del entrevistado; se aclara que solo se incluyeron las competencias, funciones y responsabilidades relacionadas con el ejercicio de la administración de riesgos.

Tabla 2. Resultados de las entrevistas

<b>Entrevistado</b>	<b>Contribuciones clave</b>
Profesional X1	<p><u>Competencias blandas</u>: liderazgo, innovación y creatividad, flexibilidad y adaptación, trabajo en equipo, comunicación eficaz (transmitir conocimientos), impacto e influencia (convencer sobre la importancia de la adecuada gestión de riesgos), pensamiento analítico, habilidad de trabajo en incertidumbre (mente intuitiva frente a los riesgos) y conocimiento en pedagogía (educador)</p> <p><u>Competencias técnicas</u>: conocimiento en legislación, de la industria, organizacional (sistemas de gestión), en metodología de gestión de riesgos y en administración</p> <p><u>Funciones</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el sistema de gestión de riesgos</li> <li>• Liderar al equipo en la gestión de riesgos</li> <li>• Asesorar a las áreas en la identificación y la valoración de riesgos</li> <li>• Apoyar en la formulación de controles</li> <li>• Auditar procesos y evaluar la eficacia de los controles</li> <li>• Participar en los comités de control interno y en el de riesgos de la junta directiva</li> </ul>

Entrevistado	Contribuciones clave
	<p><u>Responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de riesgos en general</li> <li>• Planeación</li> <li>• Transferencia de conocimiento (capacitar a los involucrados)</li> <li>• Auditoría</li> </ul> <p><u>Experiencia requerida:</u> mínima de dos años relacionada con el cargo</p> <p><u>Formación específica en riesgos:</u> como mínimo título de posgrado en la modalidad de especialización</p>
Profesional X2	<p><u>Competencias blandas:</u> trabajo en equipo, liderazgo, comunicación eficaz (facilidad para transmitir conocimientos), impacto e influencia (cambiar la imagen de gestión de riesgos como algo adicional y convencer de la importancia de la adecuada gestión de riesgos), tolerancia a la presión de trabajo y conocimiento en pedagogía (educador)</p> <p><u>Competencias técnicas:</u> conocimiento de la industria, en metodología de gestión de riesgos y en legislación</p> <p><u>Funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y acompañar en la implementación de la metodología de gestión de riesgos</li> <li>• Monitorear controles</li> <li>• Conocer la legislación vigente</li> </ul>

Entrevistado	Contribuciones clave
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la gestión de riesgos de acuerdo con la legislación</li> <li>• Capacitar al personal involucrado</li> <li>• Realizar seguimiento en la implementación de la metodología de gestión de riesgos</li> </ul> <p><u>Responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de riesgos en general</li> <li>• Planeación (sistema integral de riesgos)</li> <li>• Transferencia de conocimiento (capacitar a los involucrados)</li> <li>• Auditoría</li> </ul> <p><u>Experiencia requerida:</u> mínima de un año relacionada con el cargo</p> <p><u>Formación específica en riesgos:</u> debe contar con formación específica en riesgos, no específica en algún nivel concreto</p>
Profesional X3	<p><u>Competencias blandas:</u> trabajo en equipo, comunicación eficaz y toma de decisiones</p> <p><u>Competencias técnicas:</u> conocimiento de la industria, en metodología de gestión de riesgos y en legislación</p> <p><u>Funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y divulgar la política de riesgos</li> </ul>

Entrevistado	Contribuciones clave
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañar, desde el punto de vista metodológico, en la gestión de riesgos</li> <li>• Orientar a los líderes de proceso en la implementación de controles</li> <li>• Realizar el seguimiento de la gestión de riesgos</li> <li>• Evaluar incidentes</li> <li>• Elaborar indicadores</li> <li>• Realizar auditorías</li> </ul> <p><u>Responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de riesgos en general</li> <li>• Auditoría</li> </ul> <p><u>Experiencia requerida:</u> mínima de un año relacionada con el cargo</p> <p><u>Formación específica en riesgos:</u> debe contar con formación específica en riesgos, no específica en algún nivel concreto</p>
Profesional X4	<p><u>Competencias blandas:</u> trabajo en equipo (trabajo colaborativo e integrado), comunicación eficaz, habilidades de investigación, liderazgo responsabilidad, impacto e influencia (convencer de la importancia de la adecuada gestión de los riesgos) y relación con el entorno y articulación de redes (articulación y relacionamiento para abordar los riesgos de manera integral desde las perspectivas de diferentes áreas: financiera, ambiental y legal, entre otras)</p>

Entrevistado	Contribuciones clave
	<p><u>Competencias técnicas:</u> conocimiento de la industria, del proceso, en metodología de gestión de riesgos, en cuantificación y modelación (control de pérdidas, proyección y prospectiva) y en seguros</p> <p><u>Funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar sobre la importancia de una adecuada gestión de riesgos</li> <li>• Apoyar y acompañar en la implementación de la metodología de gestión de riesgos de la organización (identificación, análisis, valoración, seguimiento y monitoreo)</li> <li>• Asesorar en proyectos estratégicos en metodología de gestión de riesgos</li> </ul> <p><u>Responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de riesgos en general</li> <li>• Gestión de seguros</li> </ul> <p><u>Experiencia:</u> entre dos y tres años (aunque depende del puesto de trabajo)</p> <p><u>Formación específica en riesgos:</u> debe contar con formación específica en riesgos, no específica en algún nivel concreto</p>
Profesional X5	<p><u>Competencias bandas:</u> orientación hacia los resultados con calidad (eficacia), comunicación eficaz, trabajo en equipo (habilidades de relacionamiento), liderazgo, pensamiento analítico, innovación y creatividad (desarrollo de modelos</p>

Entrevistado	Contribuciones clave
	<p>matemáticos para toma de decisiones) y conocimiento en pedagogía (educador)</p> <p><u>Competencias técnicas:</u> conocimiento de la industria, organizacional (sistemas de gestión), de la metodología de valoración de riesgos (identificación, valoración y control), en seguros, en sistemas de información, cuantificación y modelación de riesgos (construcción de modelos para toma de decisiones), conocimiento en estadística y en legislación</p> <p><u>Funciones:</u></p> <p>Rol de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y ejecutar metodología de gestión de riesgos de acuerdo con la legislación vigente</li> <li>• Formar a los líderes de proceso en la metodología de gestión de riesgos</li> <li>• Acompañar y hacer seguimiento a la implementación de la metodología</li> <li>• Realizar auditorías para evaluar los controles</li> </ul> <p>Rol de seguros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y contratar pólizas</li> <li>• Actualizar condiciones técnicas del proceso licitatorio</li> <li>• Adjudicar y hacer seguimiento de las contrataciones</li> </ul> <p><u>Responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de riesgos en general</li> <li>• Gestión de seguros</li> </ul>

Entrevistado	Contribuciones clave
	<p><u>Experiencia:</u> depende del puesto de trabajo</p> <p><u>Formación específica en riesgos:</u> preferible con titulación en posgrado en la modalidad de especialización o de maestría</p>
Profesional X6	<p><u>Competencias blandas:</u> pensamiento estratégico, capacidad de planificación y organización, orientación hacia los resultados, trabajo en equipo, capacidad de autogestión, inteligencia emocional, comunicación eficaz y ética</p> <p><u>Competencias técnicas:</u> entendimiento del direccionamiento estratégico de la compañía, conocimiento de la organización (visión holística de ella) y conocimiento técnico de riesgos</p> <p><u>Funciones:</u></p> <p>Nivel gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la gestión integral de riesgos en la entidad</li> <li>• Apoyar a las áreas específicas de acuerdo con la especialidad en particular, como activos, seguridad y salud en el trabajo e identidad corporativa, entre otras opciones</li> </ul> <p>Nivel de dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y apoyar los análisis del entorno</li> <li>• Asesorar a las áreas de la gestión integral de riesgo</li> <li>• Monitorear el desempeño de los riesgos</li> </ul> <p><u>Experiencia:</u> depende del nivel del cargo</p>

<b>Entrevistado</b>	<b>Contribuciones clave</b>
	<u>Formación específica en riesgos</u> : preferible con titulación de posgrado en la modalidad de especialización, pero no necesariamente en riesgos (depende del puesto de trabajo)

Fuente: elaboración propia

## **5. Discusión**

La discusión de los resultados acerca del perfil del administrador de riesgos en el sector público de Medellín se presenta en dos partes; la primera corresponde al perfil del administrador de riesgos a partir de los aspectos sociodemográficos y la segunda a las funciones, las responsabilidades y las competencias técnicas y blandas de dicho perfil.

### **5.1 Aspectos sociodemográficos**

#### **Género**

Para las entidades públicas de Medellín la participación de las mujeres como administradoras de riesgos (55%) fue superior a la de los hombres (45%), en contraste con lo reportado en el informe del gestor de riesgos europeo presentado por FERMA, en el que el 69% de los encuestados fueron hombres (FERMA, 2018a p. 14).

El IRM, por las siglas del nombre en inglés del Institute of Risk Management de Londres, en su artículo sobre la gestión del riesgo y la diversidad de género, argumentó que el grado de diversidad de género podría depender de la geografía, la industria y el área de la disciplina (IRM, 2017, p. 3). En la investigación se encontró que las mujeres tuvieron una mayor participación en el sector de desarrollo administrativo de ciencia, tecnología e innovación (75%) y en el de desarrollo administrativo de educación, cultura, participación, recreación y deporte (69%); por parte de los hombres se observó mayor participación en el sector de desarrollo administrativo de hábitat, movilidad, infraestructura y sostenibilidad (61%). En relación con la disciplina académica, se pudo concluir que las mujeres tuvieron mayor participación en Contaduría (86%) y Administración (66%) y los hombres, por

su parte, en Ingeniería (58%). Por tanto, se podría inferir que existe una relación entre el género, la industria y el área de disciplina.

## **Edad**

La edad promedio de los administradores de riesgos en el sector público de Medellín fue de 41 años; el 84% de los encuestados se encontró entre los 30 y los 54 años y el 64% de ellos tenía más de diez años de experiencia en gestión de riesgos; este porcentaje fue cercano al resultado presentado en el informe del gestor de riesgos europeo de FERMA, en el que se señaló que el 70% de los gestores de riesgos tenían entre 36 y 55 años y que el 54% de ellos tenía más de diez años de experiencia en gestión de riesgos (FERMA, 2018a p. 7). De este resultado se puede concluir que la gestión de riesgos es un campo que requiere experiencia específica.

El resultado de la medición de la variable de experiencia señaló que el 45% de los profesionales contaba con experiencia específica en riesgos mayor de diez años; el resultado obtenido por FERMA fue que el 55% de los encuestados tenía experiencia superior a diez años. Este resultado reafirmó la importancia de la experiencia para el ejercicio de la profesión en administración de riesgos, en concordancia con el resultado anterior (FERMA, 2018a, p. 7).

## **Salario**

La remuneración promedio de los profesionales en administración de riesgos fue mayor que el promedio salarial en las categorías de técnico (51%), profesional (24%) y directivo (1%) (Presidencia de la República, 2019, artículo 2). Es importante aclarar que el promedio salarial empleado para la comparación se fundamentó en la tabla de asignaciones básicas mensuales del sector público y que la información se obtuvo del decreto 1011 de 2019 (Presidencia de la República, 2019).

El salario promedio de los hombres fue 36% superior al de las mujeres; al comparar este resultado con la encuesta realizada por FERMA en 2016 se tiene que los salarios de los hombres fueron 65% más altos que los de las mujeres (FERMA, 2018a, p. 7). Si se compara este resultado con la experiencia, se reafirmaron las brechas salariales.

Los resultados de nivel educativo y salario medio señalaron una diferencia significativa entre la media salarial de un profesional titulado en la modalidad de especialización y la de otro en la de maestría: el promedio salarial de un magíster fue 29% mayor que el de un especialista. Esta comparación también se realizó para estimar la diferencia salarial entre los profesionales con titulación en pregrado y los especialistas y la diferencia fue de 1%. De este resultado se puede concluir que el nivel educativo de maestría tuvo mayor compensación salarial.

## **5.2 Aspectos profesionales**

### **Disciplina académica**

Es importante destacar que los entrevistados afirmaron que la disciplina académica no es determinante para que un profesional pueda desempeñarse en administración de riesgos, sino que un mejor desempeño tiene mayor relación con las competencias y habilidades, según las entrevistas siguientes, efectuadas en Medellín en 2019 con profesionales de empresas del Municipio de Medellín: de la primera autora con X1 (jefe de planeación y gestión del conocimiento en una empresa del sector de salud); de la primera autora con X2 (persona de apoyo profesional para el sistema integrado de gestión en una empresa del sector de deporte); de la primera autora con X3 (profesional B en planeación estratégica en una empresa del sector de infraestructura); de las dos autoras con X4 (profesional financiero y gestión de riesgos en una empresa del sector servicios públicos); de la

segunda autora con X5 (jefe de administración de riesgos en una empresa del sector de transporte) y con X6 (director de diseño organizacional en una empresa de servicios públicos). Lo expuesto se reafirmó con los resultados de las encuestas, en las que se observó dispersión en relación con las disciplinas académicas. Lo anterior guarda relación con lo planteado por Sutton (2016), que planteó que no hay una disciplina formal para la administración de riesgos, análoga a la Ingeniería Química o a la Administración; por tanto, existe una amplia diversidad de profesionales que desempeñan funciones de administración de riesgos (Sutton, 2016, p. 734). En contraste, si se incorporan los resultados cuantitativos, se puede concluir que se presentó una tendencia en las profesiones de Ingeniería (43%), Administración (21%) y Contaduría (13%).

## **Experiencia**

Los entrevistados concordaron en la importancia de contar con experiencia entre uno y tres años (entrevistas a X1, X2, X3, X4, X5 y X6 detalladas en la página 52), aunque esto depende de la necesidad propia de cada vacante; X5 afirmó que las convocatorias realizadas en la organización para la selección de profesionales en el área de riesgos en su mayoría son internas y se llevan a cabo con los líderes de proceso, que deben contar con formación específica en riesgos, además del conocimiento del sector, lo que permite agilizar la curva de aprendizaje. Esto apoyó lo expuesto por Sutton (2016, p. 734), que afirmó que se requiere experiencia en la industria, lo que incluye conocimiento de los procesos, del funcionamiento de la organización y de la legislación.

Por otra parte, los resultados cuantitativos señalaron que un 45% de los encuestados contaba con más de diez años de experiencia, seguido de un 29% con menos de cinco. En el informe del gestor de riesgos europeo presentado por FERMA, el 55% de los profesionales en administración de riesgos tenía más de diez

años de experiencia; este porcentaje fue relativamente cercano al obtenido en el sector público de Medellín (FERMA, 2018a, p. 7). En relación con la experiencia, Sutton (2016, p. 734) planteó que gran parte de los profesionales en administración de riesgos comienzan a trabajar en dichas áreas hacia la segunda mitad de sus carreras, lo que insinuaría que deben tener en su mayoría más de 30 años, lo que se confirmó con los resultados cuantitativos relacionados con los rangos de edad, que indicaron que el 84% de los encuestados se encontraba entre los 30 y los 54 años.

### **Formación específica en riesgos**

Los entrevistados coincidieron en la importancia de las acciones de formación específica en riesgos de acuerdo con las entrevistas concedidas por X1, X2, X3, X4, X5 y X6 detalladas en la página 52. X4 compartió sobre el programa de diplomado desarrollado por profesionales de su organización que cuentan con formación docente; afirmó que el éxito del ejercicio fue que se podían discutir temas sin comprometer la confidencialidad de la información puesto que los participantes eran exclusivamente funcionarios de la misma empresa; además, el ejercicio fue enriquecido con la perspectiva de las diferentes áreas y sus experiencias (entrevista concedida por X4 mencionada en la página 52). Dependiendo de la audiencia y de la temática, era posible que la organización decidiera invitar a un experto que dictara las capacitaciones; también se apoyó a los colaboradores en formación externa de diferentes modalidades y se promovió la opción de la autocapacitación a través de redes de estudio (entrevista concedida por X4 referida en la página 52).

De acuerdo con X5, la formación se llevó a cabo de acuerdo con el perfil; había un equipo responsable de la administración de riesgos y seguros, que participaron en acciones formativas como posgrados en la modalidad de especialización o en la de maestría, que, a su vez, fueron responsables de ser multiplicadores de la

metodología en la organización a través de los líderes de proceso, con acciones de formación interna (entrevista concedida por X5 mencionada en la página 52).

Otra metodología de formación identificada en las entrevistas fue a través de asesores externos, como lo planteó X2, a través del acompañamiento de la oficina de control interno, que designó como facilitador de la metodología a un profesional, que apoyó en el desarrollo de acciones de formación interna (entrevista concedida por X2 detallada en la página 52).

Lo anterior está alineado con lo propuesto por Sutton (2016, p. 734), que afirmó que el profesional de riesgos debe tener una comprensión profunda de los temas técnicos que cubre la disciplina, con conocimientos suficientes para desarrollar parámetros adecuados en los análisis de riesgos y comprender los hallazgos y la información que otras áreas le proporcionan.

### 5.3 Competencias técnicas y blandas

En la tabla 3 se resumen las competencias técnicas y blandas identificadas en el marco conceptual, los resultados de las encuestas y los de las entrevistas.

Tabla 3. Resultados relacionados con las competencias

Fuente		Competencias blandas	Competencias técnicas
Asociaciones profesionales	RIMS (2017; 2019)	Ética Comunicación eficaz Capacidad de planificación Toma de decisiones Liderazgo Pensamiento analítico Influencia Negociación	Conocimiento organizacional Conocimiento de la industria Conocimiento de gestión de riesgos Conocimiento en finanzas Conocimiento en estadística Interpretación de datos

<b>Fuente</b>		<b>Competencias blandas</b>	<b>Competencias técnicas</b>
		Creatividad e innovación	Conocimiento en sistemas de información
	FERMA (2018a; 2018b)	Comunicación eficaz Liderazgo	Interpretación de datos Conocimiento en sistemas de información
	AIRMIC (2017a; 2017b)	Tolerancia a la presión en el trabajo Innovación y creatividad Pensamiento conceptual Adaptabilidad a los cambios del entorno	Cuantificación y modelado Conocimiento en gestión del cambio Conocimiento en seguros
	COSO (2018)	Comunicación eficaz Pensamiento estratégico Negociación e impacto	Conocimiento de la industria
<b>Instituto</b>	IRMI (2017; 2019)	Liderazgo Impacto e influencia Comunicación eficaz	
<b>Autores</b>	Mikes (2010)		Modelación y cuantificación de riesgos Conocimiento en sistemas de información Conocimiento de la industria Conocimiento de riesgos
	Daud et al. (2010)	Trabajo en equipo Comunicación eficaz	Conocimiento en seguros Conocimiento en finanzas Conocimiento en contabilidad Conocimiento en legislación

Fuente		Competencias blandas	Competencias técnicas
Resultados cuantitativos		Trabajo en equipo Comunicación eficaz Pensamiento analítico	Conocimiento de la industria Interpretación de datos Conocimiento en legislación
Resultados cualitativos		Trabajo en equipo Comunicación eficaz Liderazgo Pensamiento analítico Impacto e influencia Ética Creatividad e innovación Habilidades de investigación	Conocimiento de la industria Conocimiento en metodología de gestión de riesgos Conocimiento en legislación Conocimiento en seguros Modelación y cuantificación de riesgos Conocimiento en sistemas de información Conocimiento en pedagogía

Fuente: elaboración propia

Se puede afirmar que, tanto para las asociaciones profesionales y el instituto como para los autores citados, los resultados cualitativos y los cuantitativos, la comunicación eficaz, el trabajo en equipo y el liderazgo fueron competencias blandas importantes para el profesional en administración de riesgos. Los entrevistados manifestaron que la comunicación eficaz es fundamental para la gestión de riesgos debido a que favorece que el profesional sea un canal de información adecuado entre el direccionamiento normativo y las partes interesadas; esta competencia también se relaciona con la de influencia e impacto puesto que debe convencer a los colaboradores de la importancia de una adecuada gestión de riesgos y a la dirección organizacional en la toma de decisiones. El trabajo en equipo, desde el punto de vista de los entrevistados, favorece que la gestión de riesgos sea integral y no por silos; además, los entrevistados coincidieron en que la gestión de riesgos debe ser participativa (entrevistas concedidas por X1, X2, X3,

X4, X5 y X6 detalladas en la página 52), lo que conduce a la competencia de liderazgo, que está enfocada a inspirar a los demás hacia los objetivos organizacionales (RIMS, 2017, p. 1).

Las competencias de creatividad e innovación coincidieron entre el marco conceptual (RIMS, 2017, p. 1) y algunos de los entrevistados (entrevistas concedidas por X1, X4 y X5 mencionadas en la página 52); es una competencia blanda que en el discurso de algunos entrevistados se acompañó de las habilidades en modelación y cuantificación de riesgos, que comienzan a ser indispensables para los administradores de riesgos, en lo fundamental en las organizaciones que tienen cierto nivel de madurez en dicho asunto (entrevistas concedidas por X4 y X5 referidas en la página 52).

Los resultados cuantitativos y cualitativos y algunos autores y asociaciones sugirieron, como competencias técnicas importantes, el conocimiento de la industria y el conocimiento en legislación (entrevistas concedidas por X1, X2, X3, X4 y X5 detalladas en la página 52; RIMS, 2017, p. 1; COSO, 2018, p. 6; Daud et al., 2010, p. 11). El conocimiento en legislación se destacó porque, por tratarse de organizaciones del sector público, es primordial que estén alineadas de acuerdo con la normatividad vigente; se resalta que durante las entrevistas no se identificó que ningún entrevistado se refiriera al esquema de las cuatro líneas de defensa propuestas en la guía del DAFP (2009). Por otra parte, el conocimiento de la industria se consideró importante debido a que el administrador de riesgos debe reconocer los riesgos a los que puede estar expuesta la organización, no necesariamente desde la experticia de un líder de proceso, pero sí en forma holística (entrevistas concedidas por X4 y X5 mencionadas en la página 52; RIMS, 2017, p. 1).

Uno de los entrevistados coincidió con RIMS y FERMA acerca de la importancia del conocimiento en sistemas de información (RIMS, 2017, p. 1; FERMA, 2018a, p. 26),

que ejemplificó a través de una reciente migración al módulo de GRC de SAP, que implicó integrar la información en un mismo sistema y construir un modelo más simple que pudiera ser transversal entre las áreas (entrevista concedida por X5 detallada en la página 52); en este punto también destacó la importancia de conocer los sistemas de gestión como parte del conocimiento organizacional y como herramienta facilitadora para la implementación de metodologías (entrevistas concedidas por X1 y X5 referidas en la página 52).

Desde los puntos de vista de X1, X2 y X5, el conocimiento en pedagogía es muy útil para el administrador de riesgos como facilitador metodológico; FERMA y los mencionados entrevistados coincidieron en el administrador de riesgos como un educador, con responsabilidad de multiplicar la metodología en la organización (entrevistas concedidas por X1, X2 y X5 detalladas en la página 52; FERMA, 2018a, p. 11).

Las competencias de conocimiento en finanzas y en contabilidad y en interpretación de datos fueron algunas de las menos destacadas en los resultados cuantitativos y cualitativos.

#### 5.4 Responsabilidades y funciones

	Fuente	Funciones	Responsabilidades
Asociaciones profesionales	RIMS (2017; 2019)		Gestión de riesgos financieros Gestión de seguros Gestión de reclamaciones Continuidad del negocio Seguridad física
	FERMA (2018a; 2018b)	Coordinar Educar Comunicar	Prevención y control de pérdidas Gestión de riesgos en general Gestión de seguros

Fuente		Funciones	Responsabilidades
		Apoyar	Gestión de reclamaciones Auditoría Gestión de riesgos estratégicos ERM
	AIRMIC (2017a; 2017b)	Identificar, evaluar y tratar riesgos	Gestión de riesgos en general Gestión de reclamaciones Gestión de seguros
	COSO (2018)	Identificar, evaluar y tratar riesgos	ERM
<b>Instituto</b>	IRMI (2017; 2019)	Identificar, evaluar y tratar riesgos Establecer políticas y estrategias	Gestión de riesgos en general
<b>Autores</b>	Mikes (2010)	Vigilar el cumplimiento de la normatividad Diseñar modelos, procesos y funciones	Cumplimiento Pensamiento estratégico Gestión de riesgos en general Gestión de riesgos estratégicos
	Ward (2001)	Establecer y mantener metodología de riesgos Asesorar Coordinar Verificar controles	Gestión de riesgos en general Gestión de seguros Auditoría
<b>Resultados cuantitativos</b>			Gestión de riesgos en general Gestión de seguros Gestión del riesgo operacional

Fuente		Funciones	Responsabilidades
Resultados cualitativos		Construir y divulgar la política de riesgos Actualizar el sistema de gestión de riesgos Apoyar y acompañar metodología Realizar seguimiento a los riesgos Evaluar incidentes Comunicar Formar líderes en riesgos Realizar auditorías	Gestión de riesgos en general Gestión de seguros Gestión del riesgo operacional Gestión del riesgo estratégico Auditoría Cumplimiento

Fuente: elaboración propia

Las responsabilidades relevantes para el perfil profesional del administrador de riesgos como producto del marco conceptual y de los resultados cualitativos y cuantitativos fueron: gestión de riesgos en general, gestión de seguros, auditoría y cumplimiento. Como antes se mencionó, ninguno de los entrevistados se refirió a las cuatro líneas de defensa y se encontró que en algunas organizaciones es común que una persona sea responsable por la gestión de riesgos y por auditoría.

Un aspecto importante del análisis cualitativo fue hallar dos perfiles profesionales asociados con administración de riesgos. El primero se identificó como el profesional líder que gestiona riesgos propios del proceso a su cargo y es un perfil muy especializado y técnico. De acuerdo con X4, este profesional debe tener conocimiento, experiencia y habilidades propias de su especialidad; para ejemplificar lo anterior, se refirió a los negocios de generación, distribución o potabilización, que requieren perfiles específicos (entrevista concedida por X4 detallada en la página 52); X2 también se refirió a este perfil y afirmó que no necesita una formación formal en riesgos, pero sí requiere habilidades específicas (entrevista concedida por X2 mencionada en la página 52). De este primer perfil se destaca que corresponde a profesionales que necesitan apoyo para desarrollar la

metodología de riesgos porque que sus responsabilidades y sus funciones en dicho tema son secundarias; por tanto, sus habilidades, su experiencia y su formación están enfocadas hacia una especialidad diferente.

El segundo corresponde al profesional en administración de riesgos como facilitador de la metodología. Los entrevistados coincidieron en que este profesional debe contar con formación específica en riesgos puesto que es la persona responsable de apoyar a los líderes de proceso en la implementación de la metodología. X4 y X5 afirmaron que este profesional debe tener formación en modelación y cuantificación de riesgos porque, de acuerdo con su experiencia, las metodologías de valoración de riesgos requieren cada vez mayor rigor matemático y menor subjetividad para facilitar la toma de decisiones (entrevistas concedidas por X4 y X5 detalladas en la página 52). X4 manifestó que este perfil debe contar con conocimiento de direccionamiento estratégico, finanzas, proyecciones y prospectiva y debe desarrollar competencias en seguros, interacción de riesgos y elementos metodológicos (entrevista concedida por X4 mencionada en la página 52).

En línea con lo anterior, las funciones dependen de las responsabilidades y del tipo de perfil; los entrevistados concordaron en que las principales funciones del líder en administración de riesgos son el apoyo y el acompañamiento en la implementación de la metodología, mientras que para el líder de proceso la función principal es identificar, valorar e implementar las medidas de tratamiento de acuerdo con lo establecido por el líder en administración de riesgos.

## **6. Conclusiones**

En este apartado se presentan las conclusiones que fueron el resultado de la investigación mixta realizada en organizaciones del sector público de Medellín:

Los resultados sociodemográficos y los aspectos profesionales mostraron que el perfil del profesional en administración de riesgos está ocupado en su mayoría por mujeres (55%), que es un perfil con una edad media de 42 años, con experiencia mayor que diez años (45%), con un salario promedio de COP6.314.377, que cuenta con nivel educativo de posgrado en la modalidad de especialización (59%) y que tiene formación específica en riesgos (80%). De los resultados se dedujo que la experiencia, la formación específica en riesgos y el nivel educativo fueron significativos para el desempeño del puesto de trabajo.

La diversidad en cuanto a la profesión original de los responsables de la gestión de riesgos en las empresas analizadas planteó una reflexión sobre la importancia de la formación académica en gestión de riesgos como una herramienta complementaria para el ejercicio profesional que busca una comprensión integral del negocio.

En relación con las competencias blandas, se encontró que trabajo en equipo, comunicación eficaz y liderazgo fueron competencias clave para sacar adelante los retos que el cargo implica. Así mismo, el conocimiento de la industria y en legislación fueron competencias técnicas cruciales para un buen desempeño del líder de gestión de riesgos.

Además de las competencias mencionadas, se destacaron la innovación y la creatividad, que, en conjunto con las competencias técnicas de estadística, cuantificación y modelación de riesgos, pueden potenciar los resultados de un administrador de riesgos y facilitar la toma de decisiones.

Las funciones y las responsabilidades del perfil del administrador de riesgos dependen del tipo de perfil y como resultado de la investigación se identificaron dos perfiles: el primero está relacionado con el líder de proceso y el segundo con el de riesgos; ambos suponen competencias, experiencia y formación diferentes. De acuerdo con los resultados cuantitativos, se encontró que el profesional en administración de riesgos no solo se limita a las responsabilidades relacionadas con

el área, sino también a funciones de otras; incluso, algunos profesionales de riesgos cumplen funciones de auditoría.

El perfil actual de los profesionales en administración de riesgos, de acuerdo con los entrevistados, se construye a partir de la experiencia, resultado del desarrollo de una responsabilidad por alguna de las aristas en la tipología de riesgos y su preparación académica ha sido impulsada por el ejercicio mismo del cargo, por la motivación para la autocapacitación o por alguna exigencia normativa.

Una limitación en el proceso de investigación fue que la expresión de administrador de riesgos en el sector público en Medellín se utiliza para definir funciones diversas como auditoría, cumplimiento y seguros, entre otras.

Se recomienda como posible línea de investigación futura definir la diferencia entre el perfil del profesional en administración de riesgos según lo establecido en el marco teórico y la realidad del mercado laboral.

## Referencias

- Alcaldía de Medellín (2015a). *Decreto 883, de 3 de junio de 2015, por el cual se adecúa la estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones.* Alcaldía de Medellín. [https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/d\\_alcamed\\_0883\\_2015.htm](https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/d_alcamed_0883_2015.htm)
- Alcaldía de Medellín (2015b). *Decreto 1700, de 23 de octubre de 2015, por medio del cual se adoptan los manuales que desarrollan los lineamientos estratégicos de los pilares de gestión del modelo conglomerado público Municipio de Medellín.* Alcaldía de Medellín. [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204336/DECRETO%201700%20DE%202015.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204336/DECRETO%201700%20DE%202015.pdf)
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1. Nuevos conceptos y enfoques.* Granica.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Episteme. <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION%20C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce, AIRMIC (2017a). *Job description library.* AIRMIC. <https://www.airmic.com/job-description-library>
- Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce, AIRMIC (2017b). *Job description risk manager.* AIRMIC. <https://www.airmic.com/sites/default/files/job-description-risk-manager>

- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, 3ª ed. Pearson.
- Blanchard, D., & Dionne, G. (2003). Risk management and corporate governance. *HEC Montreal Risk Management Chair working paper*, 3, 3-9. <http://www.doi.org/10.2139/ssrn.441482>
- Cano Blandón, L. F. (2008). La participación ciudadana en las políticas públicas de lucha contra la corrupción: respondiendo a la lógica de gobernanza. *Estudios Políticos*, 33, 147-177. <http://www.scielo.org.co/pdf/espo/n33/n33a7>
- Casal, J., y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista de Epidemiología y Medicina Preventiva*, 1, 3-7. <https://docplayer.es/134707-Tipos-de-muestreo-jordi-casal-1-enric-mateu-resumen.html>
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1968). *Personnel management*. Thomson South-Western.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2018). *Enterprise risk management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*. World Business Council for Sustainable Development. <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Enterprise-Risk-Management/Resources/Applying-Enterprise-Risk-Management-to-Environmental-Social-and-Governance-related-Risks>
- Concejo de Medellín (2016). *Acuerdo 1, de 25 de febrero de 2016, por el cual se modifica la estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de algunas de sus dependencias y se dictan otras disposiciones*. Concejo de Medellín. [https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/pdf/a\\_conmed\\_0001\\_2016.pdf](https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/pdf/a_conmed_0001_2016.pdf)

- Congreso de Colombia (1993). *Ley 100, de 23 de diciembre de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Congreso de Colombia. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)
- Contraloría General de Medellín (2019, julio). *Estado de las finanzas del Municipio de Medellín y entidades descentralizadas 2018*. Contraloría General de Medellín. <http://www.cgm.gov.co/cgm/Paginaweb/IP/Paginas/Informe-fiscal-y-financiero.aspx>
- Conventions and Visitors Bureau Medellín (2019). *Informe de gestión 2018*. Conventions and Visitors Bureau Medellín. [https://bureaumedellin.com/greater/wp-content/uploads/2019/04/Informe\\_de\\_Gestion\\_2018.pdf](https://bureaumedellin.com/greater/wp-content/uploads/2019/04/Informe_de_Gestion_2018.pdf)
- Corporación Parque Arví (2019). *Estados financieros 2018*. Corporación Parque Arví. [https://parquearvi.org/wp-content/uploads/2019/03/estados-financieros-2018-con-notas\\_parquearvi.pdf](https://parquearvi.org/wp-content/uploads/2019/03/estados-financieros-2018-con-notas_parquearvi.pdf)
- Creame. Incubadora de Empresas (2019). *Estados financieros 2018*. creame. Incubadora de Empresas. [https://www.creame.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=246&Itemid=133](https://www.creame.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=246&Itemid=133)
- CuencaVerde (2019). *Informe de gestión 2018*. CuencaVerde. [https://www.cuencaverde.org/wp-content/uploads/2020/02/INFORME-GESTI%C3%93N-2014-2018\\_compressed.pdf](https://www.cuencaverde.org/wp-content/uploads/2020/02/INFORME-GESTI%C3%93N-2014-2018_compressed.pdf)
- Daud, W. N. W. D., Yazid, A. S., & Hussin, H. M. R. (2010). The effect of chief risk officer (CRO) on enterprise risk management (ERM) practices: evidence from Malaysia. *International Business & Economics Research Journal*, 9(11), 55-64. <https://www.clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/30>

De Ansorena Cao, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos*, 7ª ed. Paidós.

Deloitte (2017a). *Global risk management survey, 10th edition. Heightened uncertainty signals new challenges ahead*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/risk/articles/global-risk-management-survey-10th-ed.html>

Deloitte (2017b). *Taking aim at value: avoid overconfidence and look again at risk*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/taking-aim-at-value.html>

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2009). *Guía para la administración del riesgo*. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2014). *Manual técnico del modelo estándar de control interno para el Estado colombiano MECI 2014*. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2017a). *Como opera MIPG*. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2017b). *Modelo integrado de planeación y gestión*. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2018). *Funciones generales*. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/funciones-generales>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2015). *Estadísticas por tema. Demografía y población*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Dionne, G. (2019). *Corporate risk management. Theories and applications*. John Wiley & Sons.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 6(14), 35-38. <https://search.proquest.com/openview/aa5f345bde23cacbf99574378aeef44b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46775>
- Federation of European Risk Management Associations, FERMA (2018a, 13 de diciembre). *FERMA European risk manager report 2018*. FERMA. <https://www.ferma.eu/publication/2018-european-risk-manager-report/>
- Federation of European Risk Management Associations, FERMA (2018b). *The Federation of European Risk Management Associations (FERMA) speaks for the risk management profession in Europe*. FERMA. <https://www.ferma.eu/about-ferma/>
- Fraser, J., & Simkins, B. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, 59(6), 689-698. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131630057X>
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106. <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/298/254>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Graham, J., & Weiner, J. B. (ed.). (1995). *Risk vs risk. Tradeoffs in protecting health and the environment*. Harvard University Press.

- Haddad Barthelemy, J. (2007). Experiencias y consideraciones en la conformación de perfiles de competencias. *Revista de Psicología*, 25(1), 29-58. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/320>
- Haimes, Y. Y. (1991). Total risk management. *Risk Analysis. An International Journal*, 11(2), 169-171. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1991.tb00589.x>
- Hall, M., Mikes, A., & Millo, Y. (2014). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, 26, 3-22. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500514000675>
- Harnan, M. C. (2010). La estructura organizacional: grupos y estilos gerenciales. *Gestión administrativa de la educación*, 1-12. <https://docplayer.es/25142186-La-estructura-organizacional-grupos-y-estilos-gerenciales-maria-cecilia-harnan-1.html>
- Hawes B., G., y Corvalán V., O. (2005). *Construcción de un perfil profesional*. Universidad de Talca (proyecto Mesesup Tal 0101, documento de trabajo 1/2004). <http://biblioteca.marco.edu.mx/files/Educacion%20Basada%20en%20Competencias/4-Curriculo/Construccion%20de%20un%20Perfil%20Profesional.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- Hutter, B., & Power, M. (2005). *Organizational encounters with risk*. Cambridge University Press.
- Icart Isern, M. T., Pulpón-Segura, A. M. (coord.), Garrido Aguilar, E. M., y Delgado-Hito, P. (2012). *Cómo elaborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis*. Universitat de Barcelona.

- International Organization for Standardization, ISO (2018). *ISO 31000:2018. Risk management-guidelines. Gestión del riesgo. Directrices (norma ISO/DIS N° 31000)*. ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Risk Management Institute, IRMI (2017). *Risk management and gender diversity-Mind the gap?* IMRI. <https://www.theirm.org/resources/find-a-resource/risk-management-and-gender-diversity-mind-the-gap/>
- International Risk Management Institute, IRMI (2019). *Glossary of insurance and risk management terms*. IMRI. <https://www.irmi.com/glossary>
- Jardín Botánico Medellín (2019). *Informe de gestión Jardín Botánico 2018*. Jardín Botánico Medellín. <https://www.botanicomedellin.org/visitanos/acerca-de-nuestro-jardin/institucional/informes-de-gestion>
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Gestión 2000.
- Llinás Solano, H., y Rojas Álvarez, C. (2006). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad*. Ediciones Uninorte.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Gestión 2000.
- Lowrance, W. W. (1976). *Of acceptable risk: science and the determination of safety*. William Kaufmann.
- Mertens, L. (2004). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones*. ILO Cinterfor. [https://www.researchgate.net/publication/312332074\\_Formacion\\_Productividad\\_y\\_Compentencia\\_Laboral\\_en\\_las\\_Organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/312332074_Formacion_Productividad_y_Compentencia_Laboral_en_las_Organizaciones)
- Mikes, A. (2010). Enterprise risk management. Becoming the lamp bearer. En J. Fraser & B. Simkins (ed.), *The emerging roles of the chief risk officer* (pp. 71-85). John Wiley & Sons.
- Municipio de Medellín, Subsecretaría de Planeación Organizacional y Modernización del Departamento Administrativo de Planeación (2014, 19 de

noviembre). *Concepto 160 de 2014. Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPYG en las entidades descentralizadas del municipio de Medellín*. Municipio de Medellín, Subsecretaría de Planeación Organizacional y Modernización del Departamento Administrativo de Planeación.

[https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/cto\\_sgmed\\_0000160\\_2014.htm](https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/cto_sgmed_0000160_2014.htm)

Parque Explora (2019). *Estados financieros 2018*. Parque Explora. <https://www.parqueexplora.org/sobre-la-corporacion>

Pereira M., F., Gutiérrez G., S., Sardi H., L., y Villamil P., M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409634349004>

Power, M. (2002). *Organized uncertainty: designing a world of risk management*. Oxford University Press.

Presidencia de la República (1950). *Decreto ley 2663, de 5 de agosto de 1950, sobre código sustantivo del trabajo, artículo 171*. Presidencia de la República. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Presidencia de la República (2005). *Decreto ley 770, de 17 de marzo de 2005, por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del orden nacional, a que se refiere la ley 909 de 2004*. Presidencia de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16126>

Presidencia de la República (2015). *Decreto 1083, de 26 de diciembre de 2015, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública*. Presidencia de la República.

<https://secretariageneral.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/decreto-nacional-1083-2015>

Presidencia de la República (2019). *Decreto 1011, de 6 de junio de 2019, por el cual se fijan las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la rama ejecutiva, corporaciones autónomas regionales y de desarrollo sostenible, empresas Sociales del Estado, del orden nacional, y se dictan otras disposiciones*. Presidencia de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9435>

PricewaterhouseCoopers, pwc (2012, agosto). *Risk in review. Coping with the unknown: risk management strategies for an uncertain world*. pwc. <https://www.oxfordeconomics.com/publication/open/236170>

Pritchard, C. (2015). *Risk management concepts and guidance*. CRC Press.

Risk Insurance Management Society, RIMS (2017). *RIMS risk management professional core competency model*. RIMS. <https://www.rims.org/about-us/newsroom/rims-highlights-keys-to-risk-professional-growth-and-success-in-risk-management>

Risk Insurance Management Society, RIMS (2019). *Sample job descriptions. What is risk management?* RIMS. <https://www.rims.org/resources/sample-job-descriptions>

Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business and Professional Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569912460400>

Rochette, M. (2009). From risk management to ERM. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2, 394-408. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/32844/>

- Savia Salud EPS (2019). *Informe de gestión 2018*. Savia Salud EPS. <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/normativo/informe-de-gestion>
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. M. (1994). *Competency assessment methods. History and the state of the art*. Hay/McBer Research Press.
- Sutton, I. (2016). *Process risk and reliability management*, 2ª ed. Elsevier. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsknv&AN=edsknv.kt0114F831&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Torres Laborde, J. L., y Jaramillo Naranjo, O. L. (2000). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Editorial Universidad del Norte.
- Vargas Zúñiga, F., e Irigoin, M. E. (2002). *Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el sector salud*. Cinterfor/OIT. <https://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/competencia-laboral-manual-conceptos-m%C3%A9todos-aplicaciones-sector-salud>
- Ward, S. (2001). Exploring the role of the corporate risk manager. *Risk Management: An International Journal*, 3, 7-25. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.rm.8240073>
- Willis, H. H. 2007. Guiding resource allocations based on terrorism risk. *Risk Analysis*, 27(3), 597-606. <http://www.doi.org/10.1111/j.1539-6924.2007.00909.x>

## **Apéndice 1. Organizaciones del sector público de acuerdo con el modelo de conglomerado público objeto del estudio**

En las siguientes organizaciones se implementó la metodología cuantitativa y cualitativa:

1. Emvarias: Empresas Varias de Medellín
2. Metro de Medellín
3. INDER: Instituto de Deportes y Recreación de Medellín
4. EDU: Empresa de Desarrollo Urbano
5. Savia Salud EPS
6. Metrosalud
7. ACI: Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
8. APP: Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas
9. Isvimed: Instituto Social de Vivienda y Habitación de Medellín
10. BPP: Biblioteca Pública Piloto
11. Ruta N Medellín
12. ESU: Empresa para la Seguridad Urbana
13. EPM: Empresas Públicas de Medellín
14. Sapiencia Agencia de Educación Superior de Medellín
15. Metroplús
16. Museo Casa de la Memoria
17. Metroparques
18. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

La información de las organizaciones se obtuvo a partir del acuerdo 1 de 2016 del Concejo de Medellín (2016).

## **Apéndice 2. Cuestionario. Perfil actual de los profesionales en administración de riesgos en el sector público. Caso de Medellín**

Agradecemos su participación en la siguiente investigación, que tiene por objeto describir el profesional en administración de riesgos en el sector público de Medellín. La investigación está a cargo de Liliana Graciano y Katherine Pantoja, estudiantes de la Maestría en Administración de Riesgos de la Universidad EAFIT. El diligenciamiento del cuestionario tiene una duración estimada de cinco minutos. Las respuestas son anónimas y confidenciales y se utilizarán en el estudio en el que usted está participando. Los resultados podrán ser compartidos con usted, si así lo solicita.

A continuación encontrará una serie de preguntas. Especifique su respuesta acorde con su situación actual, según aplique.

Enlace del cuestionario: <https://forms.gle/8T7eHAtdUjQHurkw8>

### **Organización en la que labora en la actualidad:**

---

#### **1. Género**

- a. Femenino
- b. Masculino

#### **2. Edad**

- a. Menor que 20 años f. Entre 40 y 44 años
- b. Entre 20 y 24 años g. Entre 45 y 49 años
- c. Entre 25 y 29 años h. Entre 50 y 54 años
- d. Entre 30 y 34 años i. Entre 55 y 59 años
- e. Entre 35 y 39 años j. Mayor que 60 años

**3. Salario** (salario mensual en COP)

- a. Menor que 2.500.000
- b. Entre 2.500.001 y 5.000.000
- c. Entre 5.000.001 y 7.500.000
- d. Entre 7.500.001 y 9.500.000
- e. Mayor que 9.500.001

**4. Nivel jerárquico del empleo**

- a. Directivo
- b. Asesor
- c. Profesional
- d. Técnico
- e. Asistencial

**5. Experiencia**

- a. Menor que cinco años
- b. De cinco a diez años
- c. Mayor que diez años

**6. Nivel educativo**

- a. Título de posgrado en la modalidad de doctorado o postdoctorado
- b. Título de posgrado en la modalidad de maestría
- c. Título de posgrado en la modalidad de especialización
- d. Título de formación profesional
- e. Título de formación tecnológica o de formación técnica
- f. Diploma de bachiller en cualquier modalidad

**7. Disciplina académica**

- |    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| a. | Educación   | p. | Ingeniería Agronómica,<br>Pecuaria y afines                  |
| b. | Medicina  | q. | Ingeniería Civil y afines                                    |
| c. | Salud Pública   | r. | Ingeniería de Minas,<br>Metalurgia y afines                  |
| d. | Ciencia Política,<br>Relaciones Internacionales                     | s. | Ingeniería de Sistemas,<br>Telemática y afines               |
| e. | Derecho y afines  | t. | Ingeniería Eléctrica y<br>afines                             |
| f. | Formación Relacionada<br>con los campos militar o<br>policial       | u. | Ingeniería Electrónica, de<br>Telecomunicaciones y<br>afines |
| g. | Psicología  | v. | Ingeniería Industrial y<br>afines                            |
| h. | Sociología, Trabajo Social<br>y afines                              | w. | Ingeniería Mecánica y<br>afines                              |
| i. | Administración  | x. | Ingeniería Química y afines                                  |
| j. | Contaduría Pública  | y. | Geología, otros programas<br>de Ciencias Naturales           |
| k. | Economía  |    |  |
| l. | Ingeniería Administrativa y<br>afines                               |    |  |
| m. | Ingeniería Seguridad<br>Industrial, Higiene<br>Ocupacional y afines |    |  |

- |    |   |     |                                      |
|----|---|-----|--------------------------------------|
| n. | Ingeniería Agrícola,<br>Forestal y afines           | z.  | Matemáticas, Estadística y<br>afines |
| o. | Ingeniería Agroindustrial,<br>de Alimentos y afines | aa. | Química y afines                     |
|    |   | bb. | Otra                                 |

**8. ¿Cuáles son los procesos de los cuales es responsable en la compañía en la que labora en la actualidad?**

- a. Gestión de riesgos en general
- b. Gestión de pólizas o de seguros
- c. Gestión de reclamaciones
- d. ERM
- e. Gestión del riesgo operacional
- f. Gestión del riesgo financiero
- g. Gestión de riesgos cibernéticos
- h. Prevención y control de pérdidas
- i. Continuidad del negocio y gestión de crisis
- j. Auditoría
- k. Cumplimiento
- l. Salud y seguridad en el trabajo
- m. Protección de datos
- n. Seguridad física
- o. Otra

**9. ¿Ha recibido alguna formación específica en administración de riesgos o afines?**

- a. Sí

b. No

**10. ¿Cuál tipo de formación específica en administración de riesgos o afines ha recibido?**

- a. Diplomado
- b. Certificación
- c. Posgrado en la modalidad de especialización
- d. Posgrado en la modalidad de maestría
- e. Posgrado en la modalidad de doctorado
- f. No aplica

## **COMPETENCIAS TÉCNICAS Y COMPETENCIAS BLANDAS**

**Competencias técnicas:** son las provenientes del conocimiento, de la práctica y de la aptitud.

**Competencias blandas:** son rasgos de carácter, actitudes y comportamientos.

**11. De las siguientes competencias técnicas, en una escala de 1 a 5, con 1 para poco importante y 5 para muy importante, mencione el grado de importancia de cada una en el perfil del profesional en administración de riesgos:**

**Conocimiento en finanzas:** comprensión de conceptos financieros básicos, manejo de indicadores y modelos. Capacidad de determinar el impacto del riesgo en el desempeño financiero y en otras categorías de riesgo en la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en seguros:** comprensión de los diversos tipos de cobertura de seguro y de los conceptos básicos de las disposiciones contractuales y legales; conocimiento de los mercados de seguros, fijación de precios, aversión al riesgo, regulación, capacidad de negociar y renovación de contratos de seguro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en contabilidad:** comprensión de los conceptos contables básicos. Comprensión de los componentes de los libros mayores, balances, elementos subyacentes de activos y pasivos, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en estadística:** comprensión para usar técnicas como recopilación de datos, descripción, modelado, probabilidad, pruebas de hipótesis, regresión, análisis de series de tiempo, análisis de decisiones, análisis de tendencias y pronósticos para informar las decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en legislación:** comprensión de los entornos legales en los que opera una organización. Comprensión de las obligaciones y los riesgos que una organización asume y transfiere a través de la contratación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en sistemas de información:** capacidad para implementar y operar sistemas de gestión de recopilación, análisis e informes de datos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Interpretación de datos:** capacidad de interpretar y de traducir datos simples y complejos y resultados de modelado; explicar supuestos, influenciadores y posibles consecuencias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento de la industria:** conocimiento y comprensión de las estructuras organizativas y de gobierno y de los sistemas y las funciones de negocio clave de las organizaciones, así como de los roles y las responsabilidades de diversas áreas funcionales y sus interacciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**12. De las siguientes competencias blandas, en una escala de 1 a 5, con 1 para poco importante y 5 para muy importante, mencione el grado de importancia de cada una en el perfil del profesional en administración de riesgos:**

**Comunicación eficaz:** capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Negociación e impacto:** capacidad para escuchar y gestionar conflictos y lograr compromisos al establecer objetivos de modo que se respeten las perspectivas de las partes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Impacto e influencia:** capacidad para persuadir a otras personas, utilización de argumentos sólidos y honestos y acercamiento posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto de ganar-ganar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Trabajo en equipo:** capacidad para colaborar con los demás, para formar parte de un grupo y para trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional y subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Toma de decisiones:** capacidad para analizar diversas variantes u opciones, para considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio con el propósito de luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Resolución de problemas:** capacidad para trabajar y tomar decisiones sin tener claras todas las variables de una situación por medio de la asunción de riesgos con conciencia de su impacto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Habilidad de trabajo en condiciones de incertidumbre:** capacidad para trabajar y tomar decisiones sin tener claras todas las variables de una situación por medio de la asunción de riesgos con conciencia de su impacto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Perspectiva estratégica:** capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y para establecer su impacto en el corto, el mediano y el largo plazo en la organización con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados con la estrategia corporativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Apéndice 3. Identificaciones de variables cuantitativas

**Género:** variable cualitativa nominal dicotómica en la que se asignan valores relativos acordes con la tabla presentada a continuación:

<b>Género</b>	<b>Asignación</b>
Femenino	1
Masculino	2

**Edad:** variable cualitativa nominal categórica en la que se asignan valores relativos a cada grupo etario de acuerdo con la tabla siguiente (DANE, 2015, p. 14):

<b>Rango etario</b>	<b>Asignación</b>
Menor que 20 años	1
Entre 20 y 24 años	2
Entre 25 y 29 años	3
Entre 30 y 34 años	4
Entre 35 y 39 años	5
Entre 40 y 44 años	6
Entre 45 y 49 años	7
Entre 50 y 54 años	8
Entre 55 y 59 años	9
Mayor que 60 años	10

**Rango salarial:** variable cualitativa nominal categórica definida de acuerdo con el decreto 1011 de 2019 en la que se asignan valores relativos de acuerdo con la tabla que se presenta en seguida (Presidencia de la República, 2019, artículo 2):

<b>Rango salarial</b>	<b>Asignación</b>
Menor que COP2.500.000	1
Entre COP2.500.001 y COP5.000.000	2
Entre COP5.000.001 y COP7.500.000	3
Entre COP7.500.001 y COP9.500.000	4
Mayor que COP9.500.001	8

**Nivel jerárquico del empleo:** variable cualitativa nominal categórica definida de acuerdo con el decreto 770 de 2005 en la que se asignan valores relativos de acuerdo con la tabla presentada a continuación (Presidencia de la República, 2005, artículo 4):

<b>Nivel jerárquico del empleo</b>	<b>Asignación</b>
Directivo	1
Asesor	2
Profesional	3
Técnico	4
Asistencial	5

**Experiencia:** variable cualitativa nominal categórica definida de acuerdo con el informe del gestor de riesgos europeo presentado por FERMA en la que se asignan valores relativos de acuerdo con la tabla siguiente (FERMA, 2018b, p. 6):

<b>Experiencia</b>	<b>Asignación</b>
Menor que cinco años	1
De cinco a diez años	2
Mayor que diez años	3

**Nivel educativo:** variable cualitativa nominal categórica definida de acuerdo con el decreto 770 de 2005 en la que se asignan valores relativos de acuerdo con la tabla que se presenta a continuación (Presidencia de la República, 2005, artículo 8):

<b>Experiencia</b>	<b>Asignación</b>
Título de posgrado en la modalidad de doctorado o postdoctorado	1
Título de posgrado en la modalidad de maestría	2
Título de posgrado en la modalidad de especialización	3
Título de formación profesional	4
Título de formación tecnológica o de formación técnica	5
Diploma de bachiller en cualquier modalidad	6

**Disciplina académica:** variable nominal categórica definida de acuerdo con el decreto 1083 de 2015 y según las disciplinas académicas de mayor afinidad en la administración de riesgos en la que se asignan valores relativos de conformidad con la tabla siguiente (República de Colombia, 2015, artículo 2.2.2.4.9):

<b>Área de formación</b>	<b>Disciplina académica</b>	<b>Asignación</b>
Ciencias de la educación	Educación	1
	Medicina	2
	Salud Pública	3
Ciencias sociales y humanas	Ciencia Política, Relaciones Internacionales	4
	Derecho y afines	5

<b>Área de formación</b>	<b>Disciplina académica</b>	<b>Asignación</b>
	Formación relacionada con los campos militar o policial	6
	Psicología	7
	Sociología, Trabajo Social y afines	8
Economía, administración, contaduría y afines	Administración	9
	Contaduría Pública	10
	Economía	11
Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines	Ingeniería Administrativa y afines	12
	Ingeniería Agrícola, Forestal y afines	13
	Ingeniería Agroindustrial, de Alimentos y afines	14
	Ingeniería Agronómica, Pecuaria y afines	15
	Ingeniería Civil y afines	16
	Ingeniería de Minas, Metalurgia y afines	17
	Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines	18
	Ingeniería Eléctrica y afines	19
	Ingeniería Electrónica, de Telecomunicaciones y afines	20
	Ingeniería Industrial y afines	21
	Ingeniería Mecánica y afines	22
	Ingeniería Química y afines	23
Matemáticas y ciencias naturales	Geología, otros programas de Ciencias Naturales	24
	Matemáticas, Estadística y afines	25
	Química y afines	26

Área de formación	Disciplina académica	Asignación
Otra	Otra	27

**Responsabilidades:** variable nominal categórica definida como el área en la que el profesional se desempeña en la organización y en que se asignan valores relativos de acuerdo con la tabla presentada en seguida (FERMA, 2018b, p. 10). En la opción otra se permitió respuesta abierta:

Responsabilidades	Asignación
Gestión de riesgos en general	1
Gestión de seguros	2
Gestión de reclamaciones	3
ERM	4
Gestión del riesgo operacional	5
Gestión del riesgo financiero	6
Gestión de riesgos cibernéticos	7
Prevención y control de pérdidas	8
Continuidad del negocio y gestión de crisis	9
Auditoría	10
Cumplimiento	11
Salud y seguridad en el trabajo	12
Protección de datos	13
Seguridad física	14
Otra	15

**Formación específica:** variable cualitativa nominal dicotómica definida como la formación en riesgos en las categorías de diplomado, certificación, posgrado en la

modalidad de especialización, de maestría o de doctorado (Presidencia de la República, 2005, artículo 8):

Formación específica	Asignación
Formación específica en administración de riesgos o afines	
Sí	1
No	2

En caso de respuesta afirmativa se habilitó la siguiente pregunta:

Formación específica	Asignación
Tipo de formación específica en administración de riesgos o afines	
Diplomado	1
Certificación	2
Posgrado en la modalidad de especialización	
Posgrado en la modalidad de maestría	
Posgrado en la modalidad de doctorado	

**Competencias técnicas:** variables cualitativas nominales medidas mediante escalas de Likert, con valores en cada caso de 1 a 5, con 1 para poco importante y 5 para muy importante.

**Conocimiento en finanzas:** comprensión de conceptos financieros básicos, manejo de indicadores y modelos. Capacidad de determinar el impacto del riesgo en el desempeño financiero y en otras categorías de riesgo en la organización (RIMS, 2017, p. 4).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en seguros:** comprensión de los diversos tipos de cobertura de seguro y de los conceptos básicos de las disposiciones contractuales y legales; conocimiento de los mercados de seguros, de fijación de precios, de aversión al riesgo, de regulación, de capacidad de negociar y de renovar contratos de seguro (RIMS, 2017, p. 4).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en contabilidad:** comprensión de los conceptos contables básicos. Comprensión de los componentes de los libros mayores, balances, elementos subyacentes de activos y pasivos, etc. (RIMS, 2017, p. 4).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en estadística:** comprensión para usar técnicas como recopilación de datos, descripción, modelado, probabilidad, pruebas de hipótesis, regresión, análisis de series de tiempo, análisis de decisiones, análisis de tendencias y pronósticos para informar las decisiones (RIMS, 2017, p. 4).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en legislación:** comprensión de los entornos legales en los que opera una organización. Comprensión de las obligaciones y los riesgos que una organización asume y transfiere a través de la contratación (RIMS, 2017, p. 4).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento en sistemas de información:** capacidad para implementar y operar sistemas de gestión de recopilación, análisis e informes de datos (RIMS, 2017, p. 5).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Interpretación de datos:** capacidad de interpretar y traducir datos simples y complejos y resultados de modelado; explicación de supuestos, influenciadores y posibles consecuencias (RIMS, 2017, p. 3).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Conocimiento de la industria:** conocimiento y comprensión de las estructuras organizativas y de gobierno, los sistemas y las funciones de negocio clave de las organizaciones, así como de los roles y las responsabilidades de diversas áreas funcionales y sus interacciones (RIMS, 2017, p. 4).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Competencias blandas:** variables cualitativas nominales medidas mediante escalas de Likert, con valores en cada caso de 1 a 5, con 1 para poco importante y 5 para muy importante.

**Comunicación eficaz:** capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización (Alles, 2009, p. 176).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Negociación e impacto:** capacidad para escuchar y gestionar conflictos y lograr compromisos al establecer objetivos de modo que se respeten las perspectivas de las partes (Alles, 2009, p. 180).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Impacto e influencia:** capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto de ganar-ganar (Alles, 2009, p. 180).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Trabajo en equipo:** capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional y subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (Alles, 2009, p. 195).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Toma de decisiones:** capacidad para analizar diversas variantes u opciones y para considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa más adecuada con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada (Alles, 2009, p. 194).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Resolución de problemas:** capacidad para trabajar y tomar decisiones sin tener claras todas las variables de una situación por medio de la asunción de riesgos con conciencia de su impacto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Habilidad de trabajo en condiciones de incertidumbre:** Capacidad para trabajar y tomar decisiones sin tener claras todas las variables de una situación asumiendo riesgos con conciencia de su impacto (Alles, 2009, p. 190).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Perspectiva estratégica:** capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y para establecer su impacto en el corto, el mediano y el largo plazo en la organización con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral para lograr objetivos y metas retadores, asociados con la estrategia corporativa (Alles, 2009, p. 160).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## **Apéndice 4. Protocolo de entrevista. Perfil actual de los profesionales en administración de riesgos en el sector público. Caso de Medellín**

### **Protocolo de entrevista 1**

**Introducción.** Agradecemos su participación en la siguiente investigación, que tiene por objeto describir el profesional en administración de riesgos en el sector público de Medellín. La investigación está a cargo de Liliana Graciano y Katherine Pantoja, estudiantes de la Maestría en Administración de Riesgos de la Universidad EAFIT. La entrevista tiene una duración estimada de 30 minutos. Las respuestas son anónimas y confidenciales y se utilizarán en el estudio en el que usted está participando. Los resultados podrán ser compartidos si usted así lo solicita.

**Objetivo.** Describir el perfil actual de los profesionales en administración de riesgos en las organizaciones del sector público en Medellín.

**Fuente de la información.** Información primaria obtenida de profesionales en los sectores de servicios públicos, salud, transporte, educación, deporte e infraestructura.

**Lugar.** Medellín, Antioquia

**Breve descripción.** Selección de perfiles de profesionales en administración de riesgos por sectores.

<b>Categoría</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Pregunta</b>
Competencias	Definir las competencias blandas y técnicas del perfil	1. De acuerdo con su experiencia, ¿podría definir cuáles son las competencias o las habilidades que pueden facilitar el desempeño en un

Categoría	Objetivo específico	Pregunta
	actual del profesional de riesgos	<p>cargo en administración de riesgos? ¿Por qué?</p> <p>Según su experiencia, las competencias en trabajo en equipo, toma de decisiones y resolución de problemas ¿cómo pueden facilitar el desempeño de un administrador de riesgos?</p> <p>Según su experiencia, ¿cómo las habilidades de negociación, comunicación e influencia han favorecido su desempeño como administrador de riesgos?</p> <p>¿Cuál opinión tiene acerca de las áreas de conocimiento (finanzas, contabilidad, seguros, estadística, legislación y sistemas de información) como facilitadoras del desempeño de un administrador de riesgos?</p>
	Definir las competencias técnicas del perfil actual del profesional de riesgos	<p>2. ¿Qué piensa usted que debe estudiar el administrador de riesgos para que se desempeñe de mejor manera en su profesión? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuál estudio específico en riesgos?</p>
Rol	Definir las funciones y las responsabilidades actuales del profesional de riesgos	<p>3. De acuerdo con su experiencia, ¿cuáles funciones cumple el administrador de riesgos?</p>

<b>Categoría</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Pregunta</b>
		De acuerdo con su experiencia, ¿cuáles responsabilidades cumple el administrador de riesgos?
Aspectos profesionales	Describir el perfil actual del profesional de riesgos	5. De acuerdo con su experiencia, ¿el profesional en administración de riesgos requiere formación específica? ¿Cuál es la experiencia requerida para el administrador de riesgos?

Fuente: elaboración propia

## Protocolo de entrevista 2

**Introducción.** Agradecemos su participación en la siguiente investigación, que tiene por objeto describir el profesional en administración de riesgos en el sector público de Medellín. La investigación está a cargo de Liliana Graciano y Katherine Pantoja, estudiantes de la Maestría en Administración de Riesgos de la Universidad EAFIT. La entrevista tiene una duración estimada de 30 minutos. Las respuestas son anónimas y confidenciales y se utilizarán en el estudio en el que usted está participando. Los resultados podrán ser compartidos si usted así lo solicita.

**Objetivo.** Describir el perfil actual de los profesionales en administración de riesgos en las organizaciones del sector público en Medellín.

**Fuente de la información.** Información primaria obtenida de profesional en el área de gestión humana.

**Lugar.** Medellín, Antioquia

**Breve descripción.** Selección de entrevistado responsable de gestión humana (reclutamiento).

<b>Categoría</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Pregunta</b>
Competencias	Definir las competencias blandas del perfil actual del profesional de riesgos	1. De acuerdo con su experiencia, ¿podría definir cuáles son las competencias blandas que se esperan para un cargo relacionado con la administración de riesgos?

<b>Categoría</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Pregunta</b>
	Definir las competencias técnicas del perfil actual del profesional de riesgos	<p>2. De acuerdo con su experiencia, ¿podría definir cuáles son las competencias técnicas que se esperan para un cargo relacionado con la administración de riesgos?</p> <p>3. De acuerdo con su experiencia, ¿cuál tipo de formación académica se espera de un profesional en administración de riesgos?</p>
Rol	Definir las funciones y las responsabilidades actuales del profesional de riesgos	<p>4. ¿Cuáles considera que son las funciones que cumple el administrador de riesgos?</p> <p>5. ¿Cuáles considera que son las responsabilidades de un administrador de riesgos?</p>
Aspectos profesionales	Describir el perfil actual del profesional de riesgos	<p>6. De acuerdo con su experiencia, ¿el profesional en administración de riesgos requiere formación específica? ¿Cuál es la experiencia requerida para el administrador de riesgos?</p>

Fuente: elaboración propia

## Apéndice 5. Perfil de los profesionales entrevistados

A continuación se mencionan algunos aspectos clave acerca del perfil de los profesionales seleccionados para las entrevistas:

Tabla 4. Perfiles profesionales de los profesionales entrevistados

Código de la empresa	Código del profesional	Cargo	Profesión	Especialización	Sector	Experiencia (años)	Área de experiencia
A1	X1	Jefe de Planeación y Gestión del Conocimiento	Medicina	Especialización en Gerencia Hospitalaria	Salud	3	Riesgos en general
A2	X2	Apoyo profesional para el sistema integrado de gestión	Ingeniería Ambiental	Especialización en Evaluación y Formulación de Proyectos	Deporte	1	Riesgos en general (por procesos)
A3	X3	Profesional de planeación estratégica	Ingeniería de Productividad y Calidad	Especialización en Sistemas Integrados de Gestión	Infraestructura	4	Riesgos en general (por procesos)
A4	X4	Profesional financiero y de gestión de riesgos	Administrador de empresas	Evaluación y formulación de proyectos	Servicios públicos	33	Riesgos estratégicos
A5	X5	Jefe de Administración de Riesgos	Ingeniería Civil	Especialización en Riesgos y Seguros	Transporte	16	Riesgos y seguros

Código de la empresa	Código del profesional	Cargo	Profesión	Especialización	Sector	Experiencia (años)	Área de experiencia
				Especialización en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad			
A4	X6	Director de Diseño Organizacional	Administración y Dirección de Empresas	Especialización en Gerencia, Administración y Gestión de empresas  Especialización en Gestión Humana  Maestría en Administración y Gestión de Empresas (MBA)	Servicios públicos	17	Talento humano

Fuente: elaboración propia

## Apéndice 6. Criterios de selección de las organizaciones

Tabla 5. Criterios de selección de las organizaciones

Modelo de gestión con el conglomerado	Participante	Activos en 2018*	Porcentaje	Patrimonio en 2018*	Porcentaje
<b>Sector de desarrollo administrativo de ciencia, tecnología e innovación</b>					
ACI: Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín	Sí	6.682	0,01	5.957	0,02
Ruta N Medellín Plaza Mayor Medellín	Sí	79.568	0,15	72.758	0,28
Telemedellín	No	324.518	0,60	266.350	1,02
Medellín Convention & Visitors Bureau	No	65.464	0,12	50.881	0,19
Fonvalmed: Fondo de Valorización de Medellín	No	3	0,00	2	0,00
creame	No	443.065	0,83	314.016	1,20
	No	5	0,00	3	0,00
<b>Sector de desarrollo administrativo de educación, cultura, participación, recreación y deporte</b>					
BPP: Biblioteca Pública Piloto	Sí	42.482	0,08	39.476	0,15
INDER: Instituto de Deportes y Recreación de Medellín	Sí	482.096	0,90	468.750	1,79
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Si	97.814	0,18	63.533	0,24

<b>Modelo de gestión con el conglomerado</b>	<b>Participante</b>	<b>Activos en 2018*</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Patrimonio en 2018*</b>	<b>Porcentaje</b>
Institución Universitaria Pascual Bravo	No	204.974	0,38	174.569	0,67
ITM: Instituto Tecnológico Metropolitano	No	339.507	0,63	280.100	1,07
Metroparques	Sí	160.737	0,30	120.552	0,46
Museo Casa de la Memoria	Sí	26.563	0,05	26.255	0,10
Sapiencia Agencia de Educación Superior de Medellín	Sí	847.346	1,58	819.208	3,12
<b>Sector de desarrollo administrativo de gobernabilidad y seguridad</b>					
ESU: Empresa para la Seguridad Urbana	Sí	148.665	0,28	28.088	0,11
<b>Sector de desarrollo administrativo de hábitat, movilidad, infraestructura y sostenibilidad</b>					
EDU: Empresa de Desarrollo Urbano	Sí	916.512	1,71	25.461	0,10
Isvimed: Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín	Sí	274.188	0,51	199.303	0,76
Metro de Medellín	Sí	4.696.401	8,75	-1.806.229	-6,89
Metroplús	Sí	85.114	0,16	291	0,00
Aeropuerto Olaya Herrera	No	2.062.319	3,84	1.226.989	4,68
Terminales de Transporte	No	157.190	0,29	118.304	0,45
Parque Arví	No	8.359	0,02	4.523	0,02
Jardín Botánico de Medellín	No	93	0,00	87	0,00

<b>Modelo de gestión con el conglomerado</b>	<b>Participante</b>	<b>Activos en 2018*</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Patrimonio en 2018*</b>	<b>Porcentaje</b>
Parque Explora	No	25	0,00	19	0,00
Corporación CuencaVerde	No	6	0,00	2	0,00
<b>Sector de desarrollo administrativo de planeación y gestión territorial</b>					
APP: Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas	Sí	5.358	0,01	4.561	0,02
<b>Sector de desarrollo administrativo de salud, inclusión social y familia</b>					
Metrosalud	Sí	523.513	0,98	318.945	1,22
Savia Salud EPS	Sí	331	0,00	711	0,00
Hospital General de Medellín	No	544.066	1,01	479.414	1,83
Hospital Infantil Concejo de Medellín	No	17.199	0,03	12.421	0,05
<b>Servicios públicos</b>					
EPM: Empresas Públicas de Medellín	Sí	39.580.960	73,78	22.605.325	86,23
Emvarias: Empresas Varias de Medellín	Sí	323.017	0,60	75.718	0,29
Total		53.646.018	100,00	26.215.760	100,00
*Cifras en millones de COP					

Fuente: elaboración propia con base en Contraloría General de Medellín (2019), Savia Salud EPS (2019), CuencaVerde (2019), Parque Explora (2019), Jardín Botánico Medellín (2018), creame. Incubadora de Empresas (2019), Corporación Parque Arví (2019) y Conventions and Visitors Bureau Medellín (2019)