MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN REDCOM LTDA BAJO LA NORMA ISO 31000: 2018

YENI PAOLA GUERRA OLIVEROS
ALEJANDRO LOPEZ SANCHEZ
EDISON DAVID ROBERTO ORTIZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍA MECÁNICA
CONVENIO DE COOPERACIÓN ACADÉMICA USTA-ICONTEC
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2022

MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN REDCOM LTDA BAJO LA NORMA ISO 31000: 2018

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

AUTORES:

YENI PAOLA GUERRA OLIVEROS
ALEJANDRO LOPEZ SANCHEZ
EDISON DAVID ROBERTO ORTIZ

ASESOR:
GUILLERMO PEÑA GUARÍN

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍA MECÁNICA
CONVENIO DE COOPERACIÓN ACADÉMICA USTA-ICONTEC
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2022

CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO D	PLAN DE COMUNICACIÓN Y CONSULTA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO REDCOM LTDA
ANEXO E	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN REDCOM LTDA
ANEXO F	PLAN PARA LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO REDCOM LTDA
ANEXO G	INFORME DE ACCIÓN CORRECTIVA Y MEJORA REDCOM LTDA
ANEXO H	ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD GESTIÓN DEL RIESGO REDCOM LTDA

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO

1.1. TEMA

El trabajo se fundamenta en la mejora a la integración de la gestión del riesgo en la Organización REDCOM Ltda., teniendo en cuenta sus políticas, los procesos, la documentación, procedimientos, registros, requisitos legales, actividades y su Sistema de Gestión Integral (SGI), de acuerdo con los lineamientos establecidos en la norma ISO 31000:2018.

1.2. CONTEXTO

REDCOM Ltda. es una Organización dedicada a las soluciones integrales de servicios de consultoría, interventoría, auditoría, gerencia y gestoría de contratos para proyectos desarrollados en diferentes sectores o áreas del conocimiento, cómo: las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), social, educativo, hidrocarburos, energía, transporte, financiero e infraestructura con la implementación de las mejores prácticas y sentido social, en busca de la satisfacción de clientes externos, el mejoramiento de la calidad de vida del cliente interno, la racionalización de recursos, la rentabilidad de la Organización y su posicionamiento en el mercado.(REDCOM Ltda, 2022).

Como empresa prestadora de servicios especializados de ingeniería y consultoría ocupa un lugar privilegiado en el mercado colombiano, y como empresa de consultoría desarrolla cada una de sus actividades dentro del marco de las principales normas de calidad, gestión de seguridad y salud ocupacional, gestión de seguridad de la información y gestión ambiental, y a hoy, cuenta con las certificaciones ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, e ISO 45001:2018. Para dar cumplimiento a estas normas la Organización se apoya en su Estructura organizacional, la Política Integral, unos procesos y procedimientos encaminados a alcanzar la calidad en los servicios, el bienestar y protección de los colaboradores, y la prevención de la contaminación al ambiente, entendido, no como un sistema de control, sino como un sistema de prevención y toma de decisiones.(REDCOM Ltda, 2021). REDCOM Ltda., se encuentra en operación en la ciudad de Bogotá, su sede administrativa está ubicada en la Avenida Calle 28 No 20-50, y adicionalmente cuenta con otras sedes que soportan el funcionamiento de los proyectos que desarrollan las compañías. Está tipificada como: Sociedad de responsabilidad limitada, Gran empresa, del Sector terciario, de capital privado, y de interacción formal.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

REDCOM Ltda. cuenta con un contexto organizacional identificado adecuadamente gracias a su SGI certificado. Debido a que es una de las empresas más prestigiosas a nivel nacional en servicios de consultoría, auditoría, y gestoría en diferentes sectores del conocimiento requiere de una estructura bien elaborada que le permita el cumplimiento de sus objetivos y mantener su competitividad, para lograrlo, se ha apoyado en herramientas tales como, el análisis de matriz DOFA, utilizada principalmente para generar un diagnóstico de las oportunidades a potenciar y de las amenazas a monitorear, y una Matriz de Contexto Organizacional en la que se realiza la identificación de riesgos, partes interesadas, responsables de la gestión del riesgo, procesos involucrados, descripción de riesgos, definición del impacto, valoración, estrategias de mitigación, y su nivel de seguimiento.

No obstante, a pesar de tener una buena estructura organizacional, se ha identificado, desde el proceso estratégico, que existe una falta de enfoque, desarrollo y seguimiento a la gestión del riesgo a lo largo de algunos procesos y actividades, generando deficiencias en la toma de decisiones informadas al interior de la organización, las cuales pueden generar un impacto negativo en las diferentes actividades o servicios, perjudicando el cumplimiento de la visión y los objetivos estratégicos, e impidiendo de esta forma la creación y la protección del valor, la mejora del desempeño, y el fomento de la innovación.

2.1. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo se podría mejorar la gestión del riesgo en REDCOM Ltda para fomentar una cultura de gestión del riesgo y la toma de decisiones informadas por parte de los líderes de los procesos, tomando como base el marco de referencia de la norma ISO 31000: 2018?

3. MARCO CONCEPTUAL

La gestión de riesgos es una función empresarial relativamente reciente. Los hitos históricos son útiles para ilustrar su evolución. La gestión de riesgos moderna comenzó después de 1955. Desde principios de la década de 1970, el concepto de gestión de riesgos financieros evolucionó considerablemente. En particular, la gestión de riesgos se ha vuelto menos limitada a la cobertura de seguros de mercado, pues ahora se considera una herramienta de protección competitiva que complementa varias otras actividades de gestión de riesgos.

El objetivo de la gestión de riesgos corporativos es crear un marco de referencia que permita a las organizaciones manejar el riesgo y la incertidumbre. Los riesgos están presentes en casi todas las actividades económicas y financieras de estas. El proceso de identificación, evaluación y gestión de riesgos es parte del desarrollo; debe diseñarse y planificarse al más alto nivel, es decir, en la junta directiva. Un enfoque de gestión integral de riesgos debe evaluar, controlar y monitorear todos los riesgos y sus dependencias a los que está expuesta la empresa.(Dionne, 2013).

Cuando se habla de gestión de riesgo, las organizaciones y sus colaboradores tienden a pensarlo como un factor negativo en la organización o sencillamente en algo que no se está ejecutando de forma correcta y puede llegar a generar un freno en el crecimiento de está. No obstante, lo que busca la gestión del riesgo es ***la toma de decisiones de manera informada***, lo que quiere decir, que busca ciertas herramientas y estrategias para direccionar los objetivos de la organización, basándose en la historia o identificando aspectos de impacto en instituciones similares, considerando ventajas y desventajas que presentan diferentes escenarios. (Riesgos & Luna José Carlos Ortiz, 2019).

3.1. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión del riesgo se rige por la norma ISO 31000: 2018, dicha norma fue elaborada en la década de los 60, ante la modernización de los procesos y la necesidad de buscar un mejor control a la hora de ejecutar determinadas actividades. Tiempo después, en la década de los 70 la gestión de riesgos llegó a las empresas, dado a la aparición de las primeras versiones y estándares de las normas internacionales. No obstante, los estándares y normas internacionales contaban con dos debilidades poniéndolos en un terreno práctico, la primera es que las normas se dirigían a empresas de sectores específicos, la segunda es que

existía una diferencia entre los criterios a la hora de desarrollar las actividades, por tal razón la organización internacional de normalización (ISO) elaboró una norma que aborda la Gestión de Riesgos de forma global, dando así origen a la norma ISO 31000: 2009.

La norma ISO 3100: 2018, en su versión actual, brinda un estándar aplicable a cualquier organización sin importar su actividad, a través de una serie de directrices y principios, la norma busca que se implemente un **sistema de Gestión de Riesgo** para reducir los obstáculos que impiden la consecución de los objetivos, siendo compatible en todo sector.(ISOTools Excellence, n.d.)

Tras la aprobación por parte de ISO de la estructura de alto nivel (HLS) en 2012, algunos estándares ISO y sus revisiones deben incluir una consideración del riesgo. De este modo vemos, por ejemplo, las normas ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad e ISO 14001 de sistemas de gestión ambiental que están alineadas con la ISO 31000, como también lo estarán las nuevas normas de sistemas de gestión, en concreto ISO 45001 de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, es importante aclarar que la norma ISO 31000 no se adecua a la estructura de alto nivel propuesta por ISO por el momento. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO.(INTEDYA International Dynamic Advisors, 2022)

3.2. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

La norma ISO 31000: 2018 establece que **el propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor de una organización**, mejorando el desempeño, fomentando la innovación y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos, además de servir como complemento para las normas 9001, 45001 y 14001.

En la figura 1, se pueden ver los principios por los cuales se rige la norma ISO 31000: 2018, proporcionando así una caracterización de una gestión eficaz y eficiente de la gestión de riesgos.(Bonet et al., 2019; ICONTEC, 2018)

Figura 1. Principios de la gestión del riesgo.

Fuente. Norma ISO 31000:2018.

Conocer los principios de la gestión del riesgo y saber cómo usarlos en beneficio de la organización, puede generar que ésta mejore el desempeño soportando nuevas oportunidades de negocio o crecimiento, minimizar los riesgos negativos y estar dispuestos a atender el cambio.

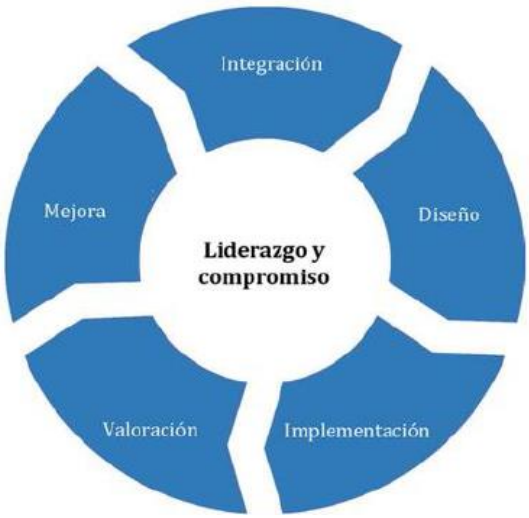
3.3. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia, o marco de trabajo de ISO 31000, es la estructura que soporta el sistema, y que tiene por objetivo integrar los procesos de gestión de riesgos y la planificación y la estrategia de la organización. El marco de referencia, de acuerdo a la norma ISO 31000 debe ser objeto de mejora continua, desarrollándose y revisándolo periódicamente, y sigue los parámetros del ciclo PHVA, elemento común a muchas normas ISO.(ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA, 2017)

El marco de referencia planteado por la norma ISO 31000: 2018 funciona como una guía para establecer las bases e integrar la gestión del riesgo en las actividades más significativas establecidas por la alta dirección de la organización. Cuando se habla de integrar la gestión de riesgos a las actividades más relevantes de la organización se hace referencia a objetivos a largo plazo, dando paso así a reforzar

y mejorar el sistema integral de gestión de la organización. En la figura 2 se puede evidenciar los componentes que se deben desarrollar en el marco de referencia.

Figura 2. Marco de referencia.



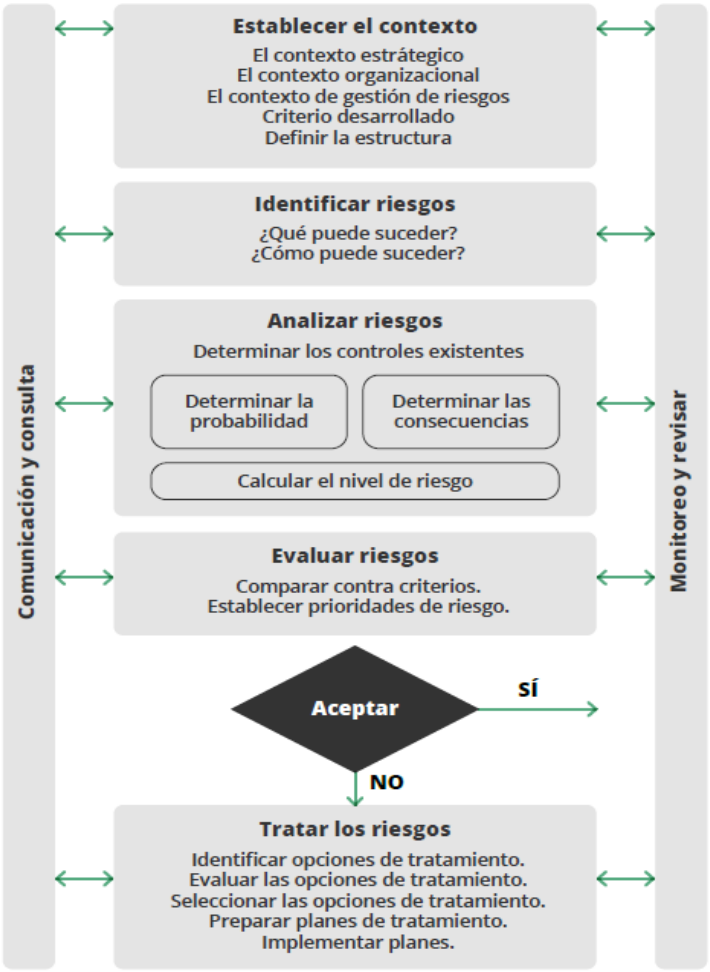
Fuente. Norma ISO 31000:2018.

Cada uno de los componentes mostrados en la figura 2 y la forma en como los desarrolle de una manera integral, deberían adaptarse a las necesidades de la organización. Haciendo un análisis a esto, se puede ver que todos los componentes del marco referencial giran en torno al liderazgo y compromiso, **haciendo énfasis en que se debe tener un sentido de pertenencia por parte de la alta dirección y de los encargados de liderar cada área de la organización para poder lograr el desarrollo del marco de referencia**, al mismo tiempo en que estos elementos se desarrollen de manera correcta, los líderes de los procesos se verán beneficiados dado que pueden obtener un enfoque a los riesgos, oportunidades y mejora que se puedan presentar en cada área.(Bonet et al., 2019; ICONTEC, 2018)

3.4. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

A pesar de que en el presente trabajo de grado no se propondrán mejoras al proceso de la gestión del riesgo, es importante tener en cuenta que la implementación eficaz de un sistema de gestión de riesgos que cumpla con la política y los objetivos de la organización debe seguir los pasos descritos en la figura 3.

Figura 3. Procesos de gestión de riesgos.

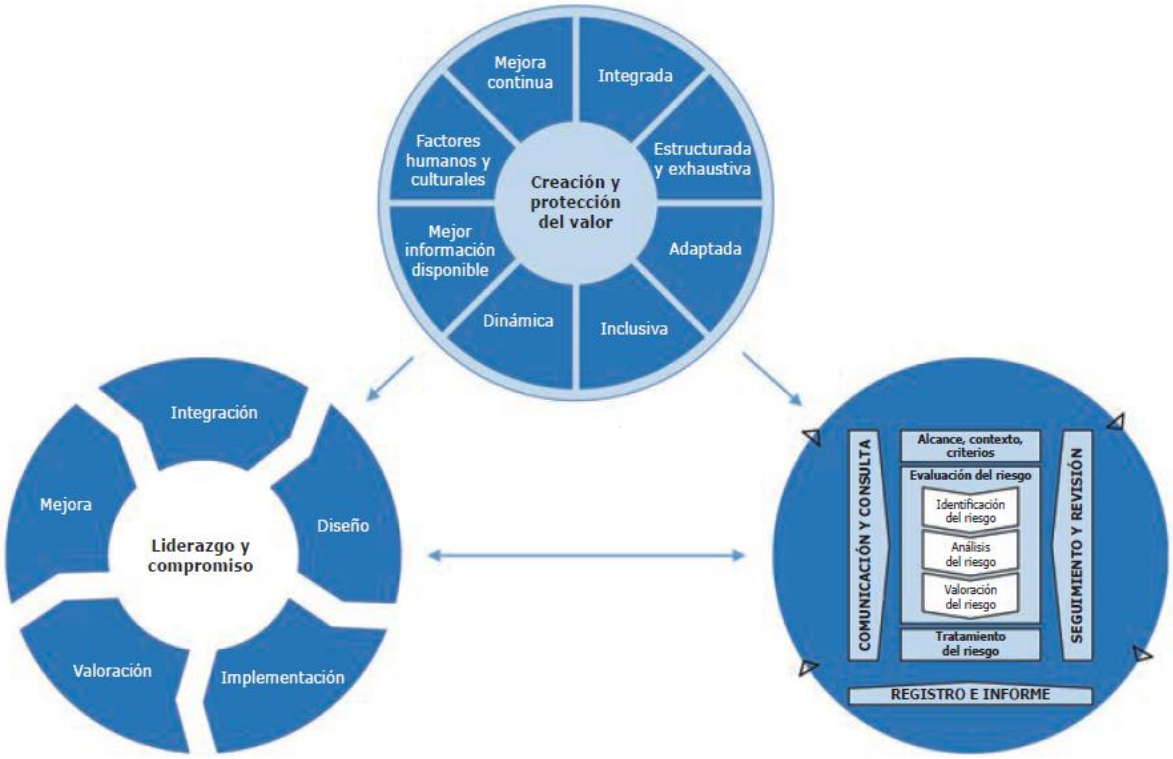


Fuente. Checklist para la gestión del riesgo según la ISO 31000.

Con las directrices establecidas en la figura 3, procesos de gestión de riesgos, se espera que las organizaciones puedan enfocar el contexto de la organización y el cumplimiento de los objetivos hacia un pensamiento basado en riesgo, esto con el fin de generar una cultura en el corazón de la organización.

Al finalizar estos procesos, el desarrollo de los riesgos queda establecido como se puede ver en la figura 4.

Figura 4. Implementación del sistema de gestión de riesgos.



Fuente. Checklist para la gestión del riesgo según la ISO 31000.

Con base en esto, se establecen las directrices para la gestión y tratamiento de los riesgos de una organización, cabe recordar que el concepto de la norma ISO 31000: 2018 se puede implementar en cualquier tipo de organización ya que su metodología no especifica ningún campo en especial, dando así un amplio margen de posibilidades para que toda empresa pueda implementar esta metodología para gestionar cualquier tipo de riesgo, este concepto basado en riesgos se puede implementar y desarrollar a lo largo de toda la vida útil de la organización. (ICONTEC, 2018; PIRANI, n.d.)

3.5. TIPOS DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

Toda organización presenta diversos tipos de riesgos, entre los que se pueden encontrar riesgos según el tipo de actividad que ejerce la organización o de acuerdo con la naturaleza de este. En general se pueden encontrar:

de este. En general se pueden encontrar:

- Riesgos sistemáticos: Es el riesgo que está presente en un sistema económico o en un mercado en su conjunto.

- Riesgos no sistemáticos: Hace referencia al riesgo que se deriva de la gestión financiera y administrativa de cada organización, esto quiere decir que su falla es una compañía y no el mercado o escenario comercial.

- Riesgos financieros: Son aquellos riesgos que se pueden encontrar en movimientos, transacciones y demás elementos que influyen en las finanzas de una empresa como lo son, los créditos, tasas de interés, mercado, liquidez y el cambio que presenten los estados financieros. Este riesgo afecta los bienes que tenga la organización.

- Riesgos económicos: Hace referencia a los riesgos en la actividad económica, puede ser externa o interna, que pueden ser las decisiones que se toman en el interior de la organización. Este riesgo afecta a los beneficios monetarios de la organización.

- Riesgos ambientales: Son los riesgos a los que están expuestas las organizaciones en su entorno de operación. Estos riesgos pueden ser ambientales, sociales o que se puedan manifestar en el entorno de trabajo.

- Riesgos políticos: Se pueden hallar en las circunstancias políticas del entorno en el cual opera la organización, pueden ser gubernamentales, legales y extralegales.

- Riesgos legales: Hace referencia a los obstáculos legales o normativos que impidan a la organización ejecutar las actividades planteadas.

- Riesgos operativos: Son los riesgos de pérdida a los que se ve expuesta una organización por la mala ejecución de procesos en los que son responsables el factor humano, tecnología, procedimientos o modelos.

- Riesgos estratégicos: Es el riesgo que se genera por pérdidas o falta de planes o metodologías claras sin diseño estratégico, mala gestión de los recursos, deficiencia en el control de cambios y la mejora continua dentro de una organización.

- Riesgos de tecnología: Se produce cuando las herramientas tecnológicas con las que se desarrollan las actividades se ven afectadas por virus causadas por un manejo inadecuado de las redes o intercambio de información por medio magnético, fraudes, siendo víctima de los hackers, baja conectividad en las redes de servicios, también se puede ver afectada la organización por factores de actualizaciones en el sistema o

implementación de servicios nuevos que requieren mayor grado de práctica y experticia.

(Riesgos & Luna José Carlos Ortiz, 2019; Mejia Quijano, 2013)

3.6. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA GESTIÓN DEL RIESGO

La cultura organizacional hace parte de un conjunto de valores, creencias, conocimientos, anécdotas y formas de pensar, refiere un sistema compuesto por miembros de una organización, en la cual aborda el comportamiento y cambio organizacional, ya que permite identificar la forma de cómo manejar problemas provocados por el desarrollo de diferentes áreas en la organización, causando así un riesgo negativo en las actividades y potencial afectación en los objetivos de la organización en la que todos los miembros participan de manera activa.(Mondragón Salas, 2016)

La cultura organizacional proporciona a todos los miembros de la organización un sentido de pertenencia y genera compromiso con la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos. Esta cultura cumple con la integración interna, la cual hace notar que los miembros desarrollan un trabajo colectivo y en equipo, también adopta la posición de adaptación interna, la cual es la manera como la organización alcanza sus metas y genera una relación con entes externos. Por lo tanto, la cultura organizacional da una guía de las actividades diarias que todos los miembros deben seguir y cumplir, esto brindando un sentido de pertenencia también para los líderes de cada área de trabajo con el objetivo de generar valor agregado a sus desarrollos y planes estratégicos.(Llanos et al., 2016)

Cuando las personas que hacen parte de la organización conocen y comprenden, el impacto de los riesgos dentro de su gestión diaria, se concientizan de la importancia de estos, nunca hay que bajar la guardia o ser flexibles en la definición de los controles, porque estos son los que garantizan la continuidad y el bienestar de todos los involucrados.

En el momento en el que todos los colaboradores son conscientes de los riesgos y su impacto dentro de la organización, nace **la cultura de gestión de riesgo dentro de la organización**. Hay una gran diferencia entre tener cultura y tener programas mandatorios. **Cuando hablamos de cultura, se hace referencia a que los colaboradores adoptaron de forma voluntaria la gestión de la información sobre el riesgo**.(ISOTools Excellence, 2021)

En el presente trabajo de grado se quiere generar un análisis y propuesta de herramientas que apoyen una cultura organizacional en la que las partes

interesadas participen activamente en la toma de decisiones y en el seguimiento que se debe efectuar para la gestión de riesgos en la organización.

4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la formulación del problema planteado en el presente documento, este trabajo de grado busca realizar un diagnóstico del estado actual y proponer una mejora a la integración de la gestión del riesgo en la Organización REDCOM Ltda. tomando como base el marco de referencia de la norma ISO 31000:2018, con el fin de lograr un acercamiento a la toma de decisiones informadas por parte de los líderes de los procesos de la organización y así evitar que se puedan materializar riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos sin una adecuada preparación, resguardando los objetivos y lo reflejado en la declaración de la Política Integral de la organización en cuanto al compromiso con los Clientes y partes interesadas, a proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos preestablecidos, la protección de la seguridad y salud de los colaboradores y la prevención de la contaminación al ambiente.

Dentro de los beneficios que puede generar una debida integración de la gestión del riesgo en REDCOM Ltda., teniendo en cuenta su ámbito empresarial, se encuentran:

- La posibilidad de aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos estratégicos y del sistema de gestión integral.
- Mejorar la capacidad de la organización para identificar amenazas y oportunidades en todos los ámbitos.
- Establecer una base sólida para la planificación y toma de decisiones.
- Conocer cómo asignar y usar los recursos necesarios para el tratamiento del riesgo teniendo en cuenta las limitaciones de personal.
- Mejorar la eficiencia y eficacia operativa necesaria para cumplir con los objetivos de proyectos y procesos.
- Mejorar la eficacia de la gestión de la Alta Dirección.
- Minimizar las pérdidas de la organización.
- Estimular y apoyar el aprendizaje organizacional continuo para conservar la idoneidad del personal.

- Cumplir con los requisitos legales que puedan afectar la ejecución de los proyectos y demás actividades.

- Mejorar la confianza de los clientes, proveedores, colaboradores y otros grupos de interés y así apoyar el objetivo de generar un factor diferenciador.

- Y mejorar la prevención de pérdidas y las actividades de gestión de incidencias operativas, y una mejor gestión de la protección del medio ambiente y de la seguridad y salud del trabajo en la organización.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una mejora en las actividades de integración de la estructura que soporta la Gestión del Riesgo, llamada marco de referencia, en REDCOM Ltda., con el fin de contribuir y promover una cultura de gestión del riesgo y la toma de decisiones informadas en la organización tomando como guía las directrices de la norma ISO 31000:2018, aportando así, a la creación y la protección del valor, la mejora del desempeño, fomentar la innovación y contribuir al logro de objetivos.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el estado actual de la integración del marco de referencia de la gestión del riesgo al sistema integrado de la organización mediante un diagnóstico de cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 31000:2018.

- Desarrollar una propuesta de actividades, herramientas, estrategias, documentos o formatos que permitan un acercamiento del direccionamiento del sistema de gestión integral de la organización a los requisitos del marco de referencia de la norma ISO 31000: 2018, para lograr la articulación de la gestión del riesgo en todas sus actividades y cultura.

- Evaluar la viabilidad de implementación de las propuestas al Sistema de Gestión Integral de la Organización.

6. ALCANCE

Diagnóstico e identificación de brechas de la integración de la gestión del riesgo y el marco de referencia de la norma ISO 31000: 2018 en la organización REDCOM Ltda., con el fin de generar una propuesta de mejora, que una vez implementada, ayude a promover una cultura de la gestión del riesgo y la toma de decisiones informadas en todas las actividades y niveles de la organización. Finalmente, realizar una evaluación de viabilidad a la propuesta por parte de la alta dirección y el líder del sistema de gestión integral.

El trabajo se desarrollará en la ciudad de Bogotá, las propuestas de mejora se realizarán de acuerdo con la información obtenida desde el proceso estratégico de la organización dando cubrimiento a los procesos organizacionales que operan en la sede principal, e inicia en el mes de octubre de 2021 y termina en el mes de junio de 2022 con la entrega del documento.

7. METODOLOGÍAS Y ACCIONES

Para realizar las propuestas de mejora a la integración de la gestión del riesgo para la organización REDCOM Ltda, se hace necesario realizar la comparación entre los requisitos de la norma ISO 31000: 2018 y su cumplimiento dentro de la organización, de esta forma se obtiene un diagnóstico que permite identificar las brechas entre lo implementado y los aspectos que faltan por implementar en el desarrollo del marco de referencia, con esto, se establece la propuesta para dar cumplimiento a los ítems identificados como faltantes o con falencias. Al finalizar el trabajo, se evalúa la viabilidad de la implementación de las actividades propuestas por medio de una encuesta realizada a los directivos de la organización y se presenta el resultado.

La metodología aplicada consta de 3 componentes descritos a continuación.

7.1. ENCUESTA DIAGNÓSTICA

Se estructuró una lista de chequeo basada en la norma ISO 31000:2018 con el fin de diagnosticar el avance de la integración de la Gestión del Riesgo en la Organización, se realizaron entrevistas con el área de calidad y la gerencia de la organización y se evaluaron los ítems de la lista de chequeo para obtener un resultado.

Este componente incluyó el desarrollo de las siguientes actividades:

- Investigación de trabajos previos y plantillas informativas.
- Consolidación y ajuste de una lista de chequeo acorde al objetivo.
- Establecimiento de una metodología de las entrevistas.
- Realizar contacto con la organización para socializar el procedimiento.
- Remitir la lista de chequeo para buscar familiarización con la misma y diligenciamiento preliminar.
- De acuerdo con la respuesta obtenida, coordinar la fecha y hora de la entrevista para dar contexto sobre la lista de chequeo y obtener diagnóstico completo

- Realizar análisis de brechas y obtener resultado diagnóstico.

7.2. REUNIONES Y ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO

El propósito del marco de referencia de la gestión del riesgo es asistir a la organización en integrar la gestión del riesgo en todas sus actividades y funciones significativas. La eficacia de la gestión del riesgo dependerá de su integración en la gobernanza de la organización, incluyendo la toma de decisiones. Esto requiere el apoyo de las partes interesadas, particularmente de la alta dirección. Para esto se desarrollarán actividades que integren los principios relacionados en la norma ISO 31000:2018, teniendo en cuenta en análisis de brechas realizado en la etapa de diagnóstico.

Este componente incluyó el desarrollo de las siguientes actividades:

- Partiendo de los resultados del diagnóstico y las brechas encontradas, identificar los componentes o variables faltantes en el sistema de gestión de la organización

- Desarrollo de una propuesta de actividades, herramientas, estrategias, documentos o formatos que permitan un acercamiento del sistema de gestión integral de la organización a los requisitos del marco de referencia de la norma ISO 31000: 2018.

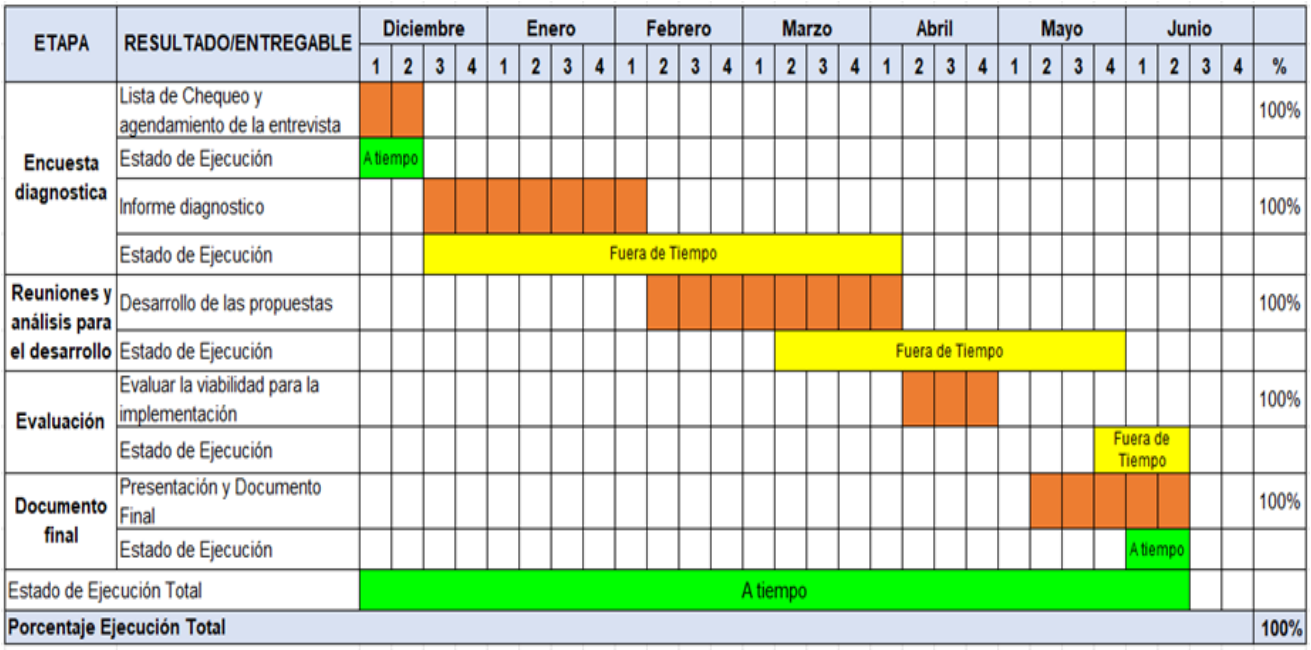
7.3. EVALUACIÓN

Se realizó la evaluación de la viabilidad de la propuesta presentada por medio de una encuesta a las directivas de la organización, para que, de acuerdo con el resultado, en un futuro, si así lo decide la Alta Dirección, se pueda implementar al interior de la organización.

8. CRONOGRAMA

A continuación, en la figura 5 se presenta el cronograma que se estableció al finalizar la primera etapa del proyecto, la cual fue desarrollar el contexto del proyecto, identificar el problema, establecer un marco conceptual, darle una justificación al proyecto, fijar unos objetivos, dar un alcance y establecer una metodología de trabajo para desarrollar el proyecto en el primer semestre del año 2022.

Figura 5. Cronograma de trabajo primer semestre del año 2022.



Fuente. Autores.

Para la primera etapa, al finalizar el primer semestre de la Especialización, se elaboró una Lista de Chequeo relacionando los requisitos a cumplir para un sistema de Gestión del Riesgo, con base en el marco de referencia de la norma ISO 31000:2018. De acuerdo con el cronograma, esta actividad estaba propuesta para desarrollarse las dos primeras semanas del mes de diciembre del año 2021, lo cual se cumplió, y en este mismo tiempo REDCOM Ltda. proporcionó la lista de chequeo diligenciada, en la cual se pudo visualizar las actividades de Gestión del Riesgo que se habían aplicado a la organización y cuales no se habían implementado.

Para completar la etapa del diagnóstico, posterior a recibir la información que llevó a obtener el estado de la integración del marco de referencia de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., se estableció en el cronograma la generación de un informe diagnóstico sobre los resultados de la Lista de Chequeo con el objetivo de llegar a una conclusión sobre cuáles serían las estrategias que se podrían plantear para mejorar la Gestión del Riesgo en la organización. Dicha actividad estuvo planeada para ser desarrollada entre la segunda semana del mes de diciembre del 2021 y la última semana del mes de Enero de 2022, de acuerdo al cronograma, sin embargo, se pudo evidenciar un desvió en la ejecución de la actividad, con un desfase de dos meses más en el desarrollo del informe. Esta diferencia de tiempo de ejecución se dio debido a que la Líder del Sistema de Gestión Integral de REDCOM Ltda., se ausentó por vacaciones en el mes de Enero, lo que representó un atraso en la solución de dudas sobre aspectos relacionados a la evaluación de la lista de chequeo y algunos ajustes sobre el alcance del trabajo que fueron necesarios por el grupo de trabajo. Una vez regresó, se realizaron reuniones para aclarar aspectos de los resultados de la lista de chequeo y se generaron cambios en el informe de resultados, también se presentaron inconvenientes de aspecto laboral en los integrantes del grupo que desarrollaron el proyecto, los cuales impactaron los tiempos de ejecución. No obstante, al finalizar el mes de marzo de 2022 se cumplió con la elaboración del informe diagnóstico, se presentan los aspectos con los que no cuenta la organización frente a la gestión del riesgo, los que cumplen y los que cumplen parcialmente, estas conclusiones se obtienen después de las reuniones con el personal de RECOM Ltda. y de revisar la documentación completa proporcionada por la organización.

En la segunda etapa del cronograma, se estableció la generación de las propuestas de actividades para el cumplimiento de los aspectos faltantes de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., así pues, el desarrollo de esta actividad se estableció para ser desarrollada entre la primera semana del mes de febrero y la primera semana del mes de Abril de 2022, no obstante, debido al retraso que se generó en el desarrollo de la primera etapa, correspondiente al informe diagnóstico de la Lista de Chequeo, la actividad terminó desarrollándose entre la segunda semana del mes de marzo y la cuarta semana del mes de mayo de 2022. La razón de haber iniciado a desarrollar esta segunda etapa antes de terminar la primera etapa se basa en que ya se habían definido aspectos a desarrollar, es por esto que se tomó la decisión de adelantar el desarrollo de esas actividades. Al final, se pudo dar cumplimiento a este punto, generando todas las propuestas necesarias para la adecuada Gestión del Riesgo.

En la tercera etapa se presentó como actividad la generación de la evaluación de satisfacción para REDCOM Ltda., esta actividad se planteó para la primera semana de mayo, sin embargo, tuvo un retraso debido a que no se podía ejecutar hasta que

no se hiciera todo el desarrollo de las actividades propuestas y los soportes para la Gestión del Riesgo. Esta actividad cumplió la primera semana del mes de junio de 2022.

En la cuarta y última etapa, se estableció la ejecución y elaboración del documento final y la presentación. Esta actividad se presupuestó para ser ejecutada durante la segunda semana de mayo y la primera semana de junio, y su ejecución real se fue a lo largo de todo el primer semestre del 2022, dado que a medida que se iba avanzando en la ejecución del proyecto, se iban redactando, organizando y desarrollando todos los conceptos, hallazgos, decisiones y actividades propuestas frente a la Gestión del Riesgo para REDCOM Ltda. Esta actividad se finalizó en el tiempo establecido, presentando el proyecto culminado la primera semana del mes de junio de 2022 a la Universidad Santo Tomás.

9. RESULTADOS

Del presente trabajo de grado resultan tres componentes claros; el diagnóstico, el desarrollo y la evaluación. El primero de ellos resulta de la identificación del estado actual de la gestión del riesgo en la organización REDCOM Ltda. por medio de una lista de chequeo de análisis de brechas, que se encuentra en el Anexo A. Lista de Chequeo ISO 31000:2018 REDCOM Ltda., en la cual se puede evidenciar los requisitos que se encuentran ya integrados o abordados por la Organización respecto al marco de referencia establecido en la norma ISO 31000:2018, y cuáles hacen falta por implementar. El segundo se obtiene de los resultados obtenidos del análisis de brechas, desde donde se plantean las estrategias para tratar los puntos de los cuales carece la organización en cuanto a la integración del marco de referencia de la gestión del riesgo, y el tercero, cómo resultado final del proyecto de grado, se obtiene a partir de una encuesta de evaluación de implementación, que es diligenciada por la persona responsable del sistema de gestión integral de la organización y por el representante de la Alta Dirección, y da como resultado un concepto y observaciones sobre la propuesta planteada para completar la integración del marco de referencia de la gestión del riesgo en REDCOM Ltda.

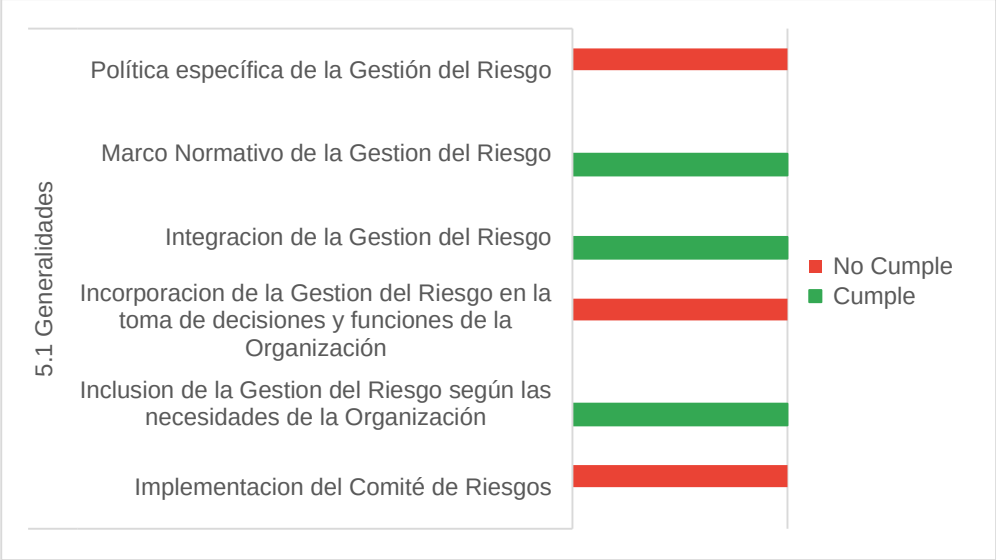
9.1. ESTADO ACTUAL DE LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO AL SISTEMA INTEGRADO

De acuerdo con la ejecución de la lista de chequeo se obtiene el siguiente resultado:

9.1.1. Planificación del establecimiento del marco de gestión de riesgos

En la evaluación del marco de referencia se obtienen los resultados presentados en la figura 6, donde se hace una presentación de los requisitos que cumple y no cumple la organización frente a la Lista de chequeo elaborada en base a los requisitos del marco de referencia de la norma ISO 31000:2018 frente a la planificación del establecimiento del marco de gestión de riesgos.

Figura 6. Planificación del establecimiento del marco de gestión de riesgos.



Fuente. Autor.

A continuación, se describen cada uno de los puntos a evaluar.

- **Política específica de la Gestión del Riesgo**: En el Manual de Gestión integral de REDCOM Ltda. No se menciona una política individual para la gestión del riesgo, por lo cual no cumple la recomendación de la norma.

- **Estado general del marco de referencia de la gestión del riesgo, su evaluación y mejora**: Haciendo una revisión a los documentos suministrados por la organización, y teniendo en cuenta la respuesta dada a este punto en la lista de chequeo, se puede concluir que al interior de la organización se han desarrollado algunos puntos del marco de referencia que se establecen en la Norma ISO 31000:2018, tanto la evaluación como la mejora del marco de referencia se tienen distribuidas en varios puntos del sistema de gestión integral, esto lo podemos ver en el Manual de Gestión Integral y el Procedimiento para la determinación del contexto organizacional e identificación y valoración de riesgos, con esto se puede decir que se da un cumplimiento parcial al tratamiento del marco de referencia de la gestión del riesgo, ya que se identifica que faltan aspectos por desarrollar y otros que se pueden mejorar, por lo cual hay un cumplimiento parcial con opción de mejora.

- **Estado de la integración de la gestión del riesgo**: Con base en la información brindada por la organización, se puede evidenciar que la

integración de la gestión del riesgo se cumple parcialmente, hay aspectos que se relacionan en el Manual de Gestión Integral, la Matriz Organizacional, y el Procedimiento Para la Determinación del Contexto Organizacional e Identificación y Valoración de los riesgos, y se incluyen en las actividades relevantes de la organización, no obstante, lo que concierne a todos los requerimientos del marco de referencia, no se evidencia un cumplimiento total de los mismos con base en la norma ISO 31000:2018 y su integración en la totalidad de los procesos de la organización, por lo cual hay un cumplimiento parcial con opción de mejora.

- **Incorporación de la gestión del riesgo en la toma de decisiones y funciones de la organización**: No se evidencia, en los documentos o la información de la organización, que en todos los procesos de la organización se emplee la toma de decisiones informadas en cuanto a la gestión de los riesgos, excepto en las actividades más relevantes que se encuentran incluidas en la matriz de contexto organizacional, por lo cual no cumple la recomendación de la norma.

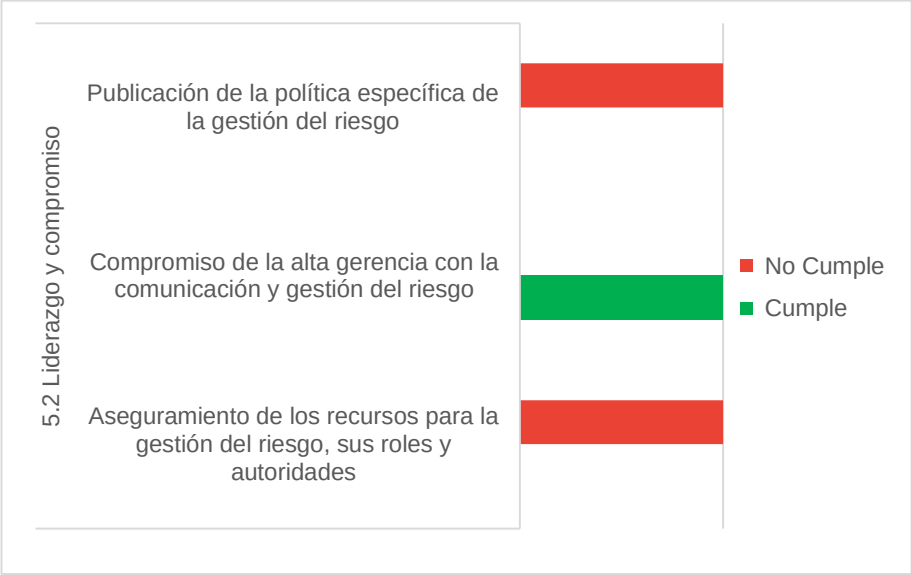
- **Marco normativo aplicable a la gestión del riesgo**: Hace referencia a los requerimientos de las normas que componen el sistema de gestión integral y sus lineamientos respecto a la gestión del riesgo, lo cual se encuentra definido en el Procedimiento para la determinación del contexto organizacional e identificación y valoración de riesgos, en el que se referencia a la norma ISO 31000 :2018.

- **Implementación del comité de riesgos**: En los documentos e información de la organización o en el Manual de Gestión Integral de REDCOM Ltda. No se tiene registro de que exista un comité específico para el tratamiento de los riesgos, por lo cual no cumple la recomendación de la norma.

9.1.2. Aseguramiento e integración de la gestión del riesgo a través del liderazgo y compromiso

En la figura 7 se presentan los resultados obtenidos al evaluar el aseguramiento e integración de la gestión del riesgo a través del liderazgo y compromiso en REDCOM Ltda., de acuerdo a los parámetros del marco de referencia de la norma ISO 31000:2018.

Figura 7. Aseguramiento e integración de la gestión del riesgo a través del liderazgo y compromiso.



Fuente. Autor.

A continuación, se describen cada uno de los puntos a evaluar.

- **Compromiso de la alta gerencia con la comunicación y gestión del riesgo**: Se puede evidenciar, en el Manual de Gestión Integral y en el Procedimiento para la determinación del contexto organizacional e identificación y valoración de riesgos de la organización, que existe dentro del compromiso de la dirección de la organización, un compromiso específico con la gestión de los riesgos y oportunidades, sin embargo, no se evidencia un plan o procedimiento específico y aprobado con relación a la comunicación y la consulta de la gestión del riesgo, que asegure la recopilación, consolidación, y condensación de las comunicaciones, lo que indica que no hay un compromiso claro con la comunicación del riesgo, por lo cual se cumple parcialmente.

- **Publicación de la política específica de la gestión del riesgo**: La organización no cuenta con una política propia de gestión del riesgo, por lo cual no cumple la recomendación de la norma.

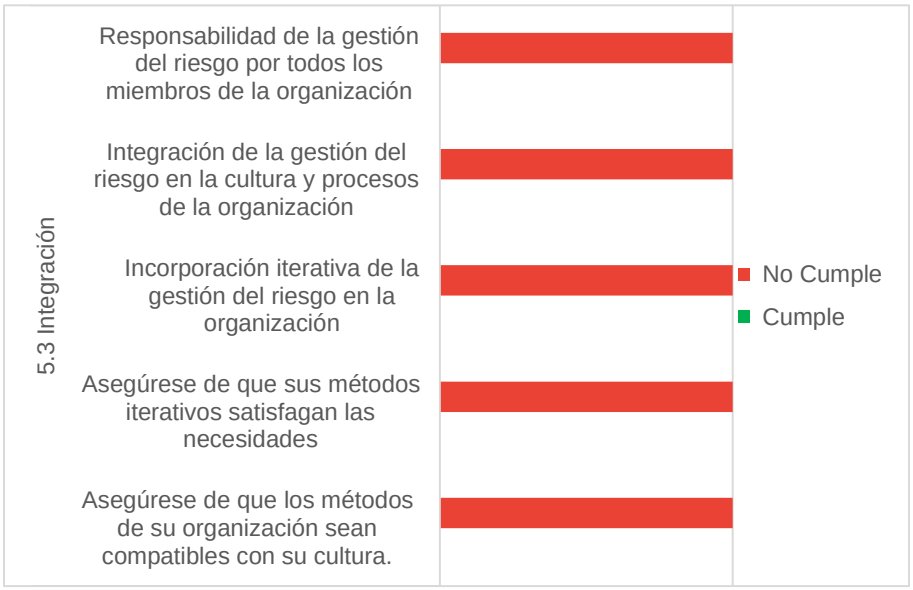
- **Aseguramiento de los recursos para la gestión del riesgo, sus roles y autoridades**: De acuerdo con los documentos e información de la organización se evidencia que en la matriz de contexto organizacional se han identificado, y por ende asegurado, los recursos para la gestión del riesgo, sin embargo, no se evidencian los roles específicos para la gestión del riesgo

o la autoridad de estos, por lo cual se concluye el cumplimiento parcial, por lo cual hay un cumplimiento parcial con opción de mejora.

9.1.3. Responsabilidad de la gestión del riesgo y su integración en la organización

En la figura 8 se presentan los resultados obtenidos al evaluar la responsabilidad de la gestión del riesgo y su integración en REDCOM Ltda., de acuerdo a los parámetros del marco de referencia de la norma ISO 31000:2018.

Figura 8. Responsabilidad de la gestión del riesgo y su integración en la organización.



Fuente. Autor.

A continuación, se describen cada uno de los puntos a evaluar.

- **Integración de la gestión del riesgo en la cultura y procesos de la organización**: De acuerdo a lo descrito en la norma ISO 31000 :2018 sobre la integración de la gestión del riesgo, "*La integración de la gestión del riesgo depende de la comprensión de las estructuras y el contexto de la organización*"(ICONTEC, 2018), y en la validación realizada sobre los documentos y la información suministrada por la organización, se encontró que se realiza un análisis y comprensión a sus contextos externo e interno, y

que los mismos se utilizan para la integración del marco de referencia de la gestión del riesgo en la organización, lo cual difiere de lo diligenciado en la lista de chequeo por parte de la líder de calidad de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia una integración parcial, y se considera esencial que se incluyan algunos otros puntos de análisis del marco de referencia descrito en la ISO 31000 :2018 frente a factores externos, que son importantes para una adecuada gestión del riesgo, como los impulsores clave y las tendencias que afectan a los objetivos de la organización y la complejidad de las redes y dependencias, adicionalmente, frente a los factores internos tener en cuenta variables como las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, propiedad intelectual, procesos, sistemas y tecnologías), y las interdependencias e interconexiones, por lo cual hay un cumplimiento parcial con opción de mejora.

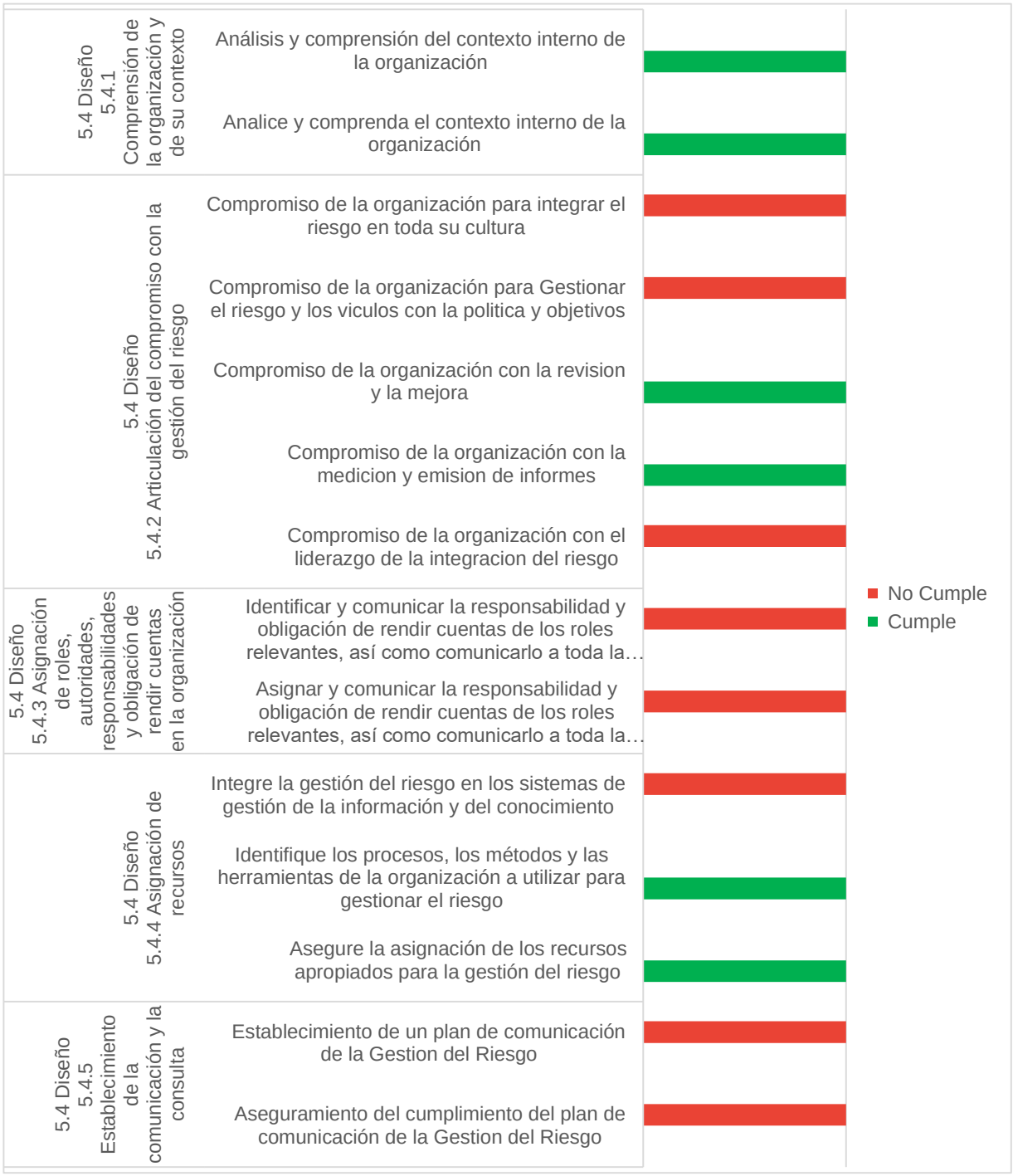
- **Responsabilidad de la gestión del riesgo por todos los miembros de la organización**: Al validar los documentos y la información suministrada por la organización, se evidencia que no existe un mecanismo para comunicar y delegar la responsabilidad de la gestión del riesgo de todas los procesos y actividades de la organización, y por consiguiente tampoco a todos los miembros de la organización, por lo cual no se evidencia el cumplimiento del requisito.

- **Incorporación iterativa de la gestión del riesgo en la organización**: En los documentos y la información suministrada por la organización, no se evidencia la integración de la gestión del riesgo en la organización mediante métodos iterativos. Un enfoque iterativo para realizar la integración del marco de referencia puede incrementar la profundidad y el detalle de la toma de conciencia de la gestión del riesgo en cada iteración. Estos deben ser diseñados estratégicamente para lograr el cumplimiento de objetivos, la mejora continua, seguimiento y control, y deben adaptarse a las necesidades y la cultura de la organización. Por todo lo anterior se evidencia el no cumplimiento de este aspecto.

9.1.4. Diseño del marco de la gestión del riesgo

En la figura 9 se presentan los resultados obtenidos al evaluar el diseño del marco de la gestión del riesgo en REDCOM Ltda., de acuerdo a los parámetros del marco de referencia de la norma ISO 31000:2018.

Figura 9. Diseño del marco de la gestión del riesgo.



Fuente. Autor.

En las actividades principales que fueron evaluadas en cuanto a los requisitos para el diseño del marco de referencia se encuentran las siguientes:

- **Análisis y comprensión del contexto interno de la organización**: En la validación realizada sobre los documentos y la información suministrada por la organización, se encontró que se realiza un análisis y comprensión a sus contextos externo e interno adecuados, y que los mismos se utilizan para la integración del marco de referencia de la gestión del riesgo en la organización, lo que concuerda con el resultado del diligenciamiento de la lista de chequeo por parte de la líder de calidad de la organización, y da como resultado el cumplimiento del requisito.

- **Articulación del compromiso de la organización con la gestión del riesgo, su vínculo con la política y objetivos, el refuerzo del liderazgo de la gestión del riesgo en los procesos, su medición e informes, y la evaluación y mejora:** Independientemente del tamaño, sector o estructura organizacional, todas las organizaciones deberían demostrar su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante una política, una declaración u otras formas que expresen con claridad los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión del riesgo. En ese sentido se realizó la validación, en los documentos y la información entregada por la organización, del mecanismo para articular el compromiso de la organización con la gestión del riesgo, y se encontró que existe, dentro del compromiso de la dirección de la organización descrito en el manual de gestión integral, un compromiso específico con la gestión de los riesgos y oportunidades.

  No obstante, dados el enfoque específico de la norma y sus requisitos, se considera de gran importancia la emisión de una política o una declaración específica de la gestión del riesgo que incluya todos los aspectos del marco de referencia de la gestión del riesgo, con el fin de asegurar su cumplimiento.

  Con respecto al vínculo con la política y objetivos se valida la adecuada inclusión de la gestión del riesgo en la política integral de la organización, pero no su inclusión dentro de los objetivos estratégicos o los objetivos del SGI, por lo cual se ve un cumplimiento parcial por parte de la organización.

  Referente al refuerzo del liderazgo de la gestión del riesgo en los procesos, se evidencia, en la documentación e información de la organización, que se ha implementado la gestión del riesgo en la matriz de contexto organizacional, y se define en ella, la medición e informes periódicos. Sin embargo, según los lineamientos de la norma ISO 31000 :2018, la organización debería diseñar y ejecutar un programa de toma de conciencia, un programa de formación o entrenamiento de gestión del riesgo y una revisión periódica no solo de los riesgos identificados a la luz del SGI, sino de todos los procesos de la organización, incluyendo la participación de líderes de procesos y proyectos. Por lo cual se da como no cumplido el requisito.

- **Identificar, asignar y comunicar la responsabilidad y obligación de rendir cuentas de los roles relevantes, así como comunicarlo a toda la organización:** Esta actividad se valida parcialmente en el manual de gestión integral y sus documentos anexos, y su debido plan de comunicación, pues a pesar de que se realiza una identificación de los roles relevantes y se comunica lo referente, no se da cumplimiento a la comunicación de la obligación de rendir cuentas sobre la gestión de los riesgos en todos los procesos o actividades de la organización, por lo cual se da cumplimiento parcial al requisito.

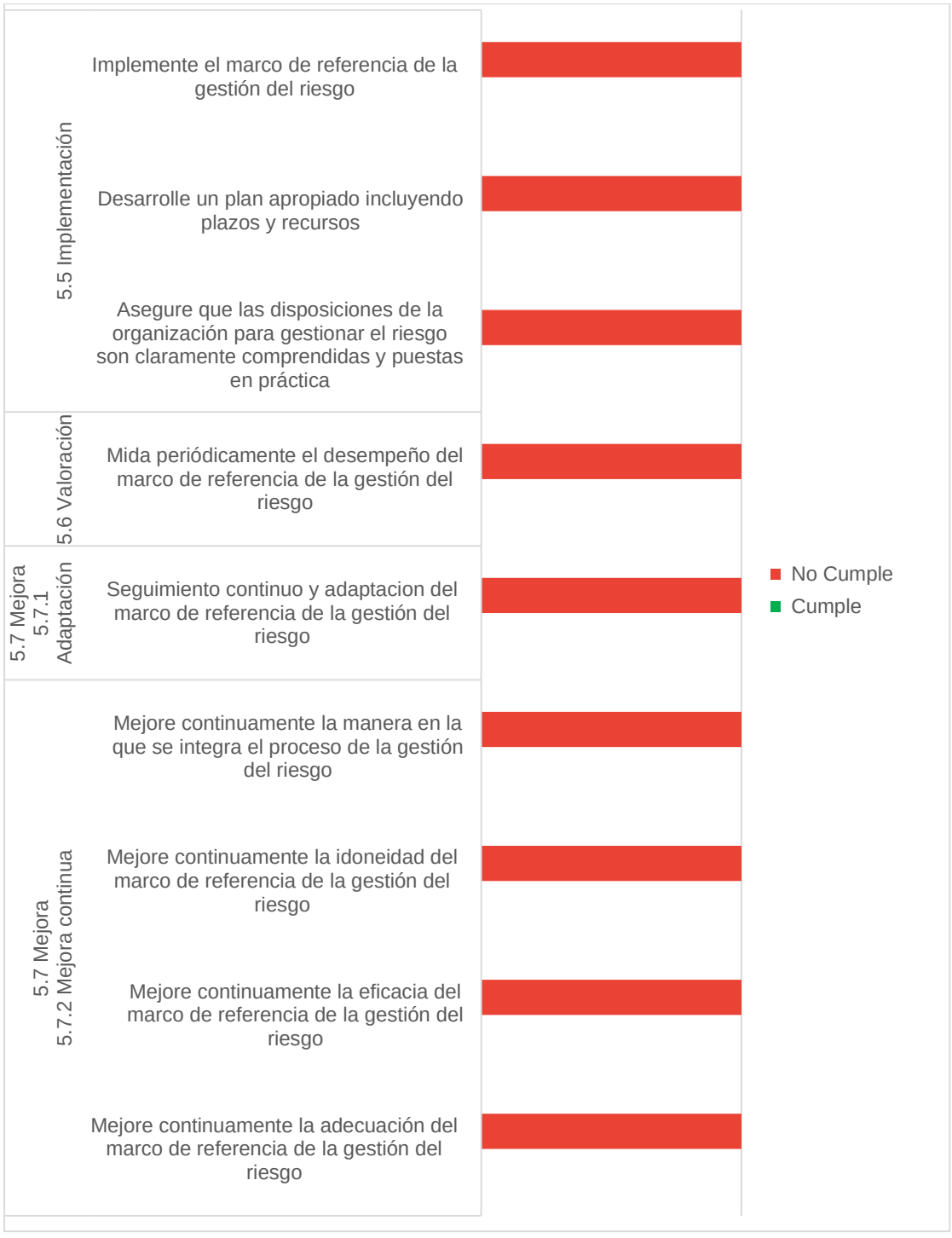
- **Identificación de los procesos, los métodos y las herramientas de la organización a utilizar para gestionar el riesgo, y su integración a los sistemas de información de la organización:** Una vez validados los documentos e información suministrada por la organización, y de acuerdo a lo diligenciado en la lista de chequeo se encuentra que la organización cumple parcialmente con el requisito de la norma, pues se han asignado los recursos apropiados para la gestión del riesgo de acuerdo a las necesidades y el marco de referencia hasta ahora implementado en la organización, al igual que los procesos, los métodos y las herramientas de la organización a utilizar para gestionar el riesgo, sin embargo nuevamente, debido al enfoque específico que exige la norma ISO 31000 :2018 para la gestión del riesgo, es necesario considerar otros aspectos como los procesos y procedimientos documentados, los sistemas de gestión de la información y del conocimiento, y el desarrollo profesional y las necesidades de formación aplicadas a la gestión del riesgo.

- **Establecimiento de un plan o procedimiento aprobado con relación a la comunicación y la consulta de la gestión del riesgo, que asegure la recopilación, consolidación, y condensación de las comunicaciones:** En la validación realizada a los documentos e información de la organización no se encuentra un plan o procedimiento específico y aprobado con relación a la comunicación y la consulta de la gestión del riesgo, que asegure la recopilación, consolidación, y condensación de las comunicaciones, por lo cual no se da cumplimiento al requisito.

9.1.5. Implementación, valoración y mejora del marco de referencia de la gestión del riesgo

En la figura 10 se presentan los resultados obtenidos al evaluar la implementación, valoración y mejora del marco de referencia de la gestión del riesgo en REDCOM Ltda., de acuerdo a los parámetros del marco de referencia de la norma ISO 31000:2018.

Figura 10. Implementación, valoración y mejora del marco de referencia de la gestión del riesgo.



Fuente. Autor.

A continuación, se describen cada uno de los puntos a evaluados.

Implementación del marco de referencia, desarrollo de un plan con plazos y recursos, y el aseguramiento de su comprensión y puesta en práctica: Con los resultados de la lista de chequeo y revisando los documentos proporcionados por la organización, se comprueba que la implementación del marco de referencia de la ISO 31000:2018 no se ha desarrollado para darle tratamiento total a todos los requerimientos, tampoco se evidencia que se haya desarrollado un plan para su implementación total al interior de la organización, por lo que este requerimiento no se cumple, ya que su marco de referencia no está desarrollado en su totalidad.

- **Valoración a través de la medición periódica del desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo*:*** A través del documento de Procedimiento Para la Determinación del Contexto Organizacional e Identificación y Valoración de los riesgos, se presenta una evaluación y clasificación del factor del riesgo, pero no se hace referencia a que esté enfocada en el desempeño del marco de referencia. Teniendo en cuenta que el marco de referencia no se encuentra completamente estructurado de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 31000:2018 no se puede realizar una valoración completa, por lo tanto, este punto no cumple con lo establecido en la norma.

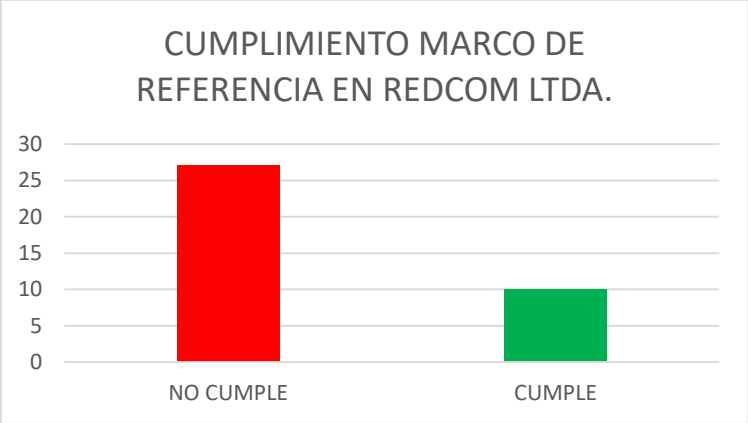
- **Seguimiento continuo y adaptación del marco de referencia de la gestión del riesgo en función de los cambios externos e internos:** De acuerdo con los documentos revisados en la organización, se puede evidenciar que en el Manual de Gestión Integral se encuentra el análisis al contexto externo e interno que puede generar riesgos u oportunidades de mejora en la organización, y se plasma en la matriz de contexto organización a la cual se le realiza un seguimiento continuo y una adaptación por medio del control de cambios, sin embargo, cuando se refiere propiamente al marco de referencia de la gestión del riesgo, no se encuentra evidencia de que se realice un seguimiento continuo o adaptación del mismo, por lo tanto, no se evidencia el cumplimiento del requisito relacionado.

- **Mejora continua de la idoneidad, adecuación, eficacia y manera en la que se integra el marco de referencia de la gestión del riesgo:** Dado que la organización cuenta con una política de mejora continua en los procesos de la gestión integral y busca la eficacia de sus procesos, ya tiene las bases para fomentar estos aspectos y realizarlos sobre el marco de referencia de la gestión del riesgo, sin embargo, como el marco de referencia no se encuentra estructurado en su totalidad, se puede decir que este punto cumple parcialmente, pues en este momento el marco de referencia es producto de

otros sistemas propios de la organización, por lo cual se da cumplimiento parcial al requisito.

Al final del análisis se puede concluir que de las 37 actividades planteadas en la Lista de chequeo, solamente cumplen 10 actividades dentro de la organización.

Figura 11. Cumplimiento a la Lista de Chequeo en REDCOM Ltda.



Fuente. Autor.

9.2. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL MARCO DE REFERENCIA

En este numeral se realiza el desarrollo de las propuestas de estrategias, herramientas, documentos o formatos que permitan un acercamiento del sistema de gestión integral de la organización a los requisitos del marco de referencia de la norma ISO 31000: 2018.

9.2.1. Planificación del establecimiento del marco de gestión de riesgos

9.2.1.1. Política específica de la Gestión del Riesgo

Para la generación de una Política específica de la Gestión del Riesgo adecuada se debe tener en cuenta principios como; la integridad del sistema, la estructuración exhaustiva, la adaptabilidad, que sea inclusiva, dinámica, que contenga la información pertinente y lo más completa posible a disponibilidad, que se apoye en los factores humanos y culturales, por último, que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para la gestión del riesgo. Lo anterior, con vistas también, a que se adapte de forma adecuada al Sistema de Gestión Integral.

Es importante tener en cuenta que la política de riesgos debe ser aprobada por el comité de Gestión del Riesgo, del cual hace parte la Alta Dirección, y debe quedar registrada su aprobación en un acta del mismo comité, ser publica y estar disponible en la intranet.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta una propuesta para la declaración de una Política específica de la Gestión del Riesgo para la organización REDCOM Ltda.:

> "La alta dirección de REDCOM Ltda., se compromete con la formulación, el diseño, la implementación de los controles y la adecuación de los lineamientos para la adecuada gestión de riesgos, que puedan afectar de manera negativa el cumplimiento de sus objetivos, integrando la prevención del riesgo de manera articulada e integrada para lograr el mejoramiento de los procesos, fortaleciendo la cultura organizacional y el apoyo en la toma de decisiones informadas. De la misma manera define como nivel de tolerancia al riesgo todos aquellos que, de acuerdo a la valoración que realice el Equipo de Riesgos, no queden clasificados como riesgos Extremos y Altos. Los riesgos catalogados como Moderados y Bajos son considerados de menor impacto
>
> Para esto, se ha desarrollado un Sistema de Gestión de Riesgos y un procedimiento que permita gestionar los escenarios de riesgos que comprenda las etapas de identificación, valoración, tratamiento, monitoreo, comunicación y divulgación de los mismos, con el liderazgo de la Alta Dirección, los Líderes de Procesos y los Colaboradores, los cuales se comprometen a gestionar y brindar los recursos necesarios para realizar seguimiento, promover la cultura y tratamiento de los riesgos, para mantener y proteger el valor integral de la organización."

Dado que la Política de la Gestión del Riesgo se debe integrar en los procesos de la organización se presenta como propuesta el documento ANEXO B. Política del Sistema de Gestión de Riesgos en REDCOM LTDA., en donde se presentan aspectos relevantes frente a las necesidades y estructuración de la gestión del riesgo, esto con el fin de que toda persona dentro de la organización pueda conectar la Política de la Gestión del Riesgo a las actividades que se desarrollan, e implementarla.

9.2.1.2. Implementación del comité de riesgos

El comité de Riesgos se establece como un organismo de control en REDCOM Ltda., por lo tanto, se le atribuyen deberes y responsabilidades como: comprometerse al liderazgo, evaluación, análisis, generación de propuestas y administración de la Gestión del Riesgo. Dentro del comité de riesgos se busca manejar una comunicación directa, honesta, asertiva y respetuosa, con el fin de tomar decisiones informadas en beneficio de la organización.

El objetivo del comité de riesgos es permitir y fomentar que cada área de la organización tenga la posibilidad de plantear abiertamente los riesgos a los que está expuesta, para tomar decisiones informadas por parte de todos los miembros del comité, brindar apoyo y soluciones integrales por parte de todo el equipo desde sus diferentes puntos de vista, con el fin de realizar actividades que permitan mantener y proteger el valor e integridad de la organización, promoviendo la mejora continua.

Para la conformación del comité se debe realizar un documento formal en donde la Alta Dirección, apruebe su creación teniendo en cuenta aspectos como: Responsable del comité, Descripción del comité, Alcance, Objetivos, Autonomía, Integrantes, Periodicidad de las reuniones, El manejo de las actas, La forma de aprobación y La vigencia y las modificaciones que pueda tener el comité de riesgos.

Teniendo en cuenta las características descritas anteriormente, se plantea una propuesta para la conformación del comité de riesgos que se encuentra en el ANEXO C. Comité de Riesgos en REDCOM LTDA.

9.2.2. Aseguramiento e integración de la gestión del riesgo a través del liderazgo y compromiso

9.2.2.1. Generar un plan o procedimiento especifico y aprobado con relación a la comunicación y la consulta de la gestión del riesgo

La comunicación y consulta de la gestión del riesgo es una parte fundamental del marco de referencia, es acá donde se plantean las acciones y estrategias que se deben implementar en la organización para promover la cultura, la toma de decisiones informadas, la protección del valor y la mejora continua del sistema de gestión de riesgos con el fin apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos e integrales de la organización. En el ANEXO D. Plan de Comunicación y Consulta de la Gestión del Riesgo en REDCOM LTDA., se ha desarrollado una propuesta de plan de comunicación y consulta de la gestión del riesgo, este plan cuenta con un objetivo específico para la comunicación y consulta de la gestión del riesgo,

objetivos generales y específicos a tratar por parte de los organizadores y los colaboradores, alcance, política de comunicación, descripciones de las comunicaciones internas y externas, y el plan que se desarrolla para cada tipo de comunicación, seguido por una matriz de comunicaciones específica para el trato de los aspectos más relevantes para desarrollar la cultura de apropiarse de poner en práctica la gestión de los riesgos dentro de la organización.

9.2.2.2. Publicación de la política específica de la gestión del riesgo

En la propuesta del Plan de Comunicación y Consulta de la Gestión del Riesgo, que se encuentra en el Anexo D, se presentan los canales de comunicación en los cuales se debe hacer pública esta Política, que corresponden a los medios de comunicación establecidos por la organización, tales como: la Página Web, la intranet, carteleras, capacitaciones, inducciones, reinducciones, talleres, correo electrónico, folletos, e informes de revisión por la dirección. Adicionalmente en la propuesta de la matriz de comunicación se especifica cuando se comunica, a quien se le comunica, cómo se comunica y a quien se le comunica. Todos estos puntos hacen parte de la integración para la comunicación, no solo de la Política específica de la Gestión del Riesgo, sino de todo el Sistema de Gestión de Riesgos planteado en el Anexo B.

9.2.2.3. Asignación de los roles específicos para la gestión del riesgo y su autoridad

Dentro del ANEXO B. Política del Sistema de Gestión de Riesgos en REDCOM LTDA., en el numeral 13, se especifican las actividades que la organización debe implementar y desarrollar para una óptima gestión del riesgo, como establecer una política del riesgo, establecer estrategias para su tratamiento, evaluación, definición de indicadores clave, revisión y aprobación de la matriz de riesgos, monitoreo y seguimiento de la matriz de riesgos y comunicación y consulta de la política y la matriz de riesgos. Estos aspectos deben tener una persona o personas responsables, quienes deben velar por su cumplimiento y fomentar su integración en todas las áreas de la organización, pensando siempre en crear una cultura en la que todos los miembros gestionan los riesgos de manera individual y en equipo, tomando sentido de pertenencia por la organización y desarrollando un valor propio por el cumplimiento de los objetivos estratégicos e integrales de la organización.

9.2.3. Responsabilidad de la gestión del riesgo y su integración en la organización

9.2.3.1. Incluir otros puntos de análisis del marco de referencia descrito en la ISO 31000 :2018 frente a factores externos, que son importantes para una adecuada gestión del riesgo

Uno de los puntos importantes para tener en cuenta en la integración de la gestión del riesgo son los factores externos e internos, pues estos pueden cambiar el statu-quo o llevar a una crisis a la organización, de manera que identificarlos, entenderlos y saber cómo actuar, es clave para mejorar la gestión del riesgo en los procesos de toma de decisiones.

Según la ISO 31000:2018, los factores externos se deben contemplar en el diseño de la gestión del riesgo, específicamente en el numeral 5.4.1 que trata de comprender la organización y el contexto de la organización. Cabe aclarar, que el contexto externo no se limita a lo descrito por la norma, puede abarcar otras áreas según el caso específico de cada organización.

Teniendo en cuenta el estado actual de la identificación del contexto organizacional de REDCOM Ltda, se propone incluir en el análisis los siguientes factores externos e internos que no se encuentran identificados según el análisis realizado:

i. **Impulsores clave y las tendencias que afectan los objetivos de la organización (Externo):**

Los impulsores clave deben entenderse como aquellos factores que posibilitan el crecimiento de clientes y/o servicios que presta la organización. De manera que como impulsores clave se deben identificar de manera clara entre otros, el escenario y margen comercial en el sector privado y público en diferentes áreas, por ejemplo.

- Los planes internacionales donde se quiere invertir en proyectos de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), social, educativo, hidrocarburos, energía, transporte, financiero e infraestructura, donde REDCOM pueda tener un espacio en el mercado.

- La red que ha generado la organización a nivel político (en lo público) y administrativo (público y privado) que les permite crecer en cantidad de

servicios y contratos, y que apoya el objetivo de permitir un análisis y gestión de riesgo más eficiente.

En lo que se refiere a las tendencias que pueden afectar a los objetivos, estas pueden y deben ser evaluadas especialmente a nivel social, debido a que es de lo que se nutre el sector privado y público para ofrecer determinados resultados a la población, lo que afecta directamente el mercado de la organización. En ese orden de ideas, ejemplos claros de esto son:

- El descontento social con respecto a temas como; infraestructura no amigable con el medio ambiente, descontento con el tiempo e inconvenientes con ejecución de proyectos público-privados por una opinión de mala atención generalizada.

- Dificultad en la generación de proyectos en zonas rurales por situaciones de seguridad.

- Economía golpeada por una recesión normal en el ciclo económico, pero agravada por factores como la pandemia. Este tipo de tendencias afectan los objetivos de la organización, sobre todo en términos de crecimiento de sus contratos y consecución de clientes nuevos, lo que puede llevar a aceptar mayores riesgos por una recompensa menor, por lo cual saber dichas tendencias y tener un plan de incidencia en ellas, puede mejorar radicalmente la gestión del riesgo.(Mendoza, 2015)

ii. La complejidad de las redes y dependencias (Externo):

Se refiere específicamente a todos los factores externos que pueden influir en la gestión del riesgo, que no dependan de la organización, pero necesarios para un buen funcionamiento. Cabe destacar que estos serán en su mayoría aspectos de un nivel local, toda vez que la organización, por el momento, solo opera en este nivel.

Las redes son la base estructural de muchos fenómenos naturales, organizaciones y procesos sociales, se sustenta en la premisa de que los actores individuales están conectados por relaciones complejas pero comprensibles en forma de red, estas redes están en todas partes, con un orden subyacente y reglas simples (omnipresencia). (Ramírez Herrera, 2012)

Habiendo dicho lo anterior, ejemplos de las redes y dependencias para la organización son:

- El valor competitivo que se debe tener en cuanto a salarios de personal cualificado para el funcionamiento de la organización, como lo son abogados, economistas, ingenieros y personal especializado y administrativo.

- La inversión y valor de activos y herramientas necesarias para los trabajadores, como programas especializados para las diversas tareas de la organización, internet, computadores, oficinas, sistemas de información, etc.

- La inversión en las redes de apoyo que use la organización para hacer su labor en términos de sus servicios, como lo son las redes que se deben tener con medios nacionales o regionales, así como las conexiones necesarias para generar un flujo de clientes para obtener ingresos constantes. Todo esto tiene un valor, pero se debe tener en cuenta las variaciones posibles, precisamente para prever y tomar acciones que minimicen los riesgos potenciales para la organización.(Ramírez Herrera, 2012)

iii. Las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, propiedad intelectual, procesos, sistemas y tecnologías), (Interno):

El conocimiento interno es sin duda alguna uno de los factores más importantes y críticos para el correcto funcionamiento de la organización, dicho de otra manera, es aquel conocimiento sin el cual sería imposible que la organización funcione correctamente. Dentro del conocimiento requerido para el desarrollo de la organización se identifican factores como:

- El capital humano, a través de aspectos como sus valores, capacidades, experiencias, de ahí la importancia en que la organización mida el éxito del capital humano y tenga la capacidad de adelantarse a los problemas que pudieran presentarse, realizando tareas de manera preventiva que ayuden a detectar situaciones potenciales antes de que tengan un impacto negativo en la organización, el monitoreo y medición de métricas de Recursos Humanos permite contar con información para una adecuada toma de decisiones con base en datos más acertados y confiables.(Victoria Díaz, 2009)

- Incorporar indicadores importantes que permitan medir el capital humano tales como: índices de rotación de personal, retención de talento, capacitación y desarrollo, tiempos de vacantes no cubiertas, ausentismo laboral, esto permitirá a la organización determinar el ROI (Return on

Investment) herramienta de evaluación estratégica, de su capital humano, identificar áreas de mejora, resolver los problemas que se tienen, entre otros.(Victoria Díaz, 2009)

- Otro factor es la tecnología, como sistemas de información que facilitan la creación de conocimiento mejorado o extendido a partir del conocimiento creado por las personas, el entorno o mercado, donde se producen cambios y retos permanentes, tales como, el campo de acción del negocio, en la cadena de producción donde se actúa, en la conformación de diferentes posibles sistemas de valor para ofrecer servicios nuevos y/o mejorados.(Victoria Díaz, 2009)

Para cada una de estas fuentes de manera coordinada, el conocimiento debe hacerse explícito y ser administrado, transformado y enriquecido para su uso, con fines que generen valor a la organización. Para ello, no sólo es necesario evaluar los negocios actuales sino también identificar los sectores que la organización debería considerar en el futuro. Incorporando en sus procesos criterios para (crear, mantener o mejorar) cada uno de sus productos y/o servicios en el momento oportuno y también para mejorar sus procesos (gerenciales, administrativos, de producción y de apoyo), lo cual es lo que permitirá producir y competir más y mejor.(Victoria Díaz, 2009)

Conocer plenamente estos factores internos como la estructura organizacional, el personal, recursos económicos y cultura organizacional que pueden llegar afectar la organización para el cumplimiento de sus objetivos proporciona información necesaria para abordar eficazmente sus prioridades y desarrollar planes estratégicos útiles para el futuro, la revisión de estos factores ayudará a estar al tanto de los factores críticos y, por tanto, a garantizar las prioridades para posibles ajustes y planes de mejoras en caso de ser necesario.

iv. Las interdependencias e interconexiones (Interno).

Cuando se habla de las interdependencias e interconexiones se refiere a la comunicación entre diferentes áreas, buscando que siempre se tenga fácil acceso a la información necesaria para la eficiencia de la organización.

La interdependencia en la organización se puede conseguir a través de la asignación de roles y responsabilidades, pues los roles son complementarios y están interconectados y sobre ellos se sostendrá la dinámica de cada proceso. Si uno no cumple su función, todo el trabajo de determinado proceso o equipo se verá condicionado, por lo tanto, es necesario que la organización establezca un objetivo o criterio de éxito grupal que requiere del trabajo y el involucramiento de todos los miembros de organización.(Ros Guasch, 2006)

Por otro lado, el objetivo principal de la interconexión es integrar la comunicación entre procesos y colaboradores, y generar una interacción de información en tiempo real. Esta es la forma más efectiva para que la organización soporte sus operaciones diarias.

En este sentido, se deben tener en cuenta aspectos como:

- Comunicación efectiva y continua entre el proceso de gestión de calidad, con todos los demás procesos, con el propósito de generar buenas prácticas y buen servicio tanto para los clientes, como para el trabajo interno de la organización.

- Una constante comunicación con el proceso de recursos humanos, para que siempre se tenga un flujo constante de colaboradores, que suplan de manera oportuna y eficiente cualquier tipo de eventualidad.

- Un área de comunicaciones internas que permita una comunicación ascendente y descendente en aras de que esta sea ágil sobre cualquier cosa que ocurra o se haga en la organización, que permita un accionar rápido y eficiente de las decisiones, según el nivel de riesgo para la organización.

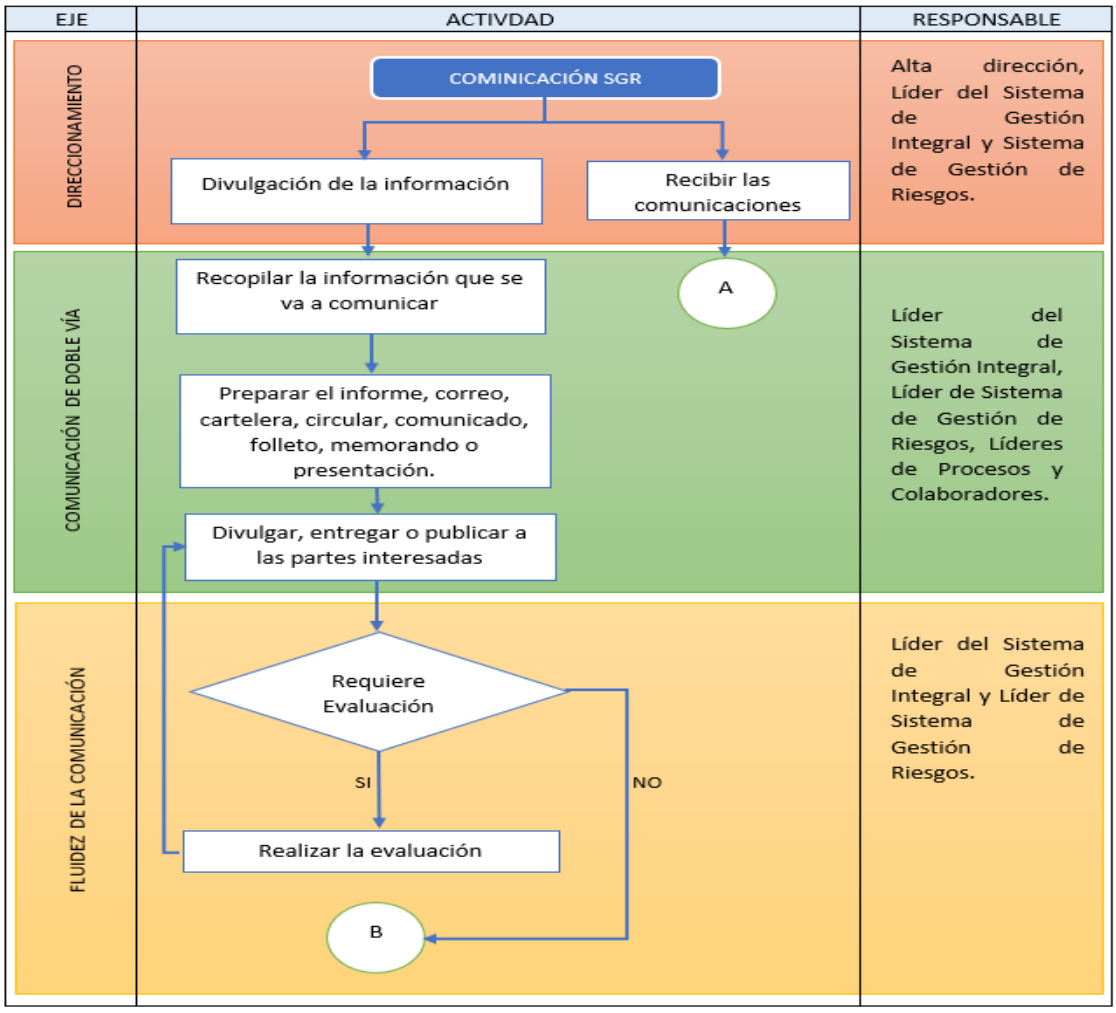
- La delegación de tareas y decisiones de líderes de procesos y proyectos, para un trabajo más eficiente. (Vallés, 2022)

9.2.3.2. Proponer un mecanismo para Comunicar y Delegar la Responsabilidad de la Gestión del Riesgo de Todas los Procesos y Actividades

El objetivo de comunicar y consultar es lograr que las partes interesadas pertinentes se enteren sobre los riesgos, las bases con las cuales se toman decisiones y las razones por la que son necesarias acciones específicas. La comunicación promueve la toma de conciencia y la comprensión de los riesgos, y la consulta implica tener retroalimentación e información para apoyar la toma de decisiones informadas a lo largo de todos los procesos de la organización.

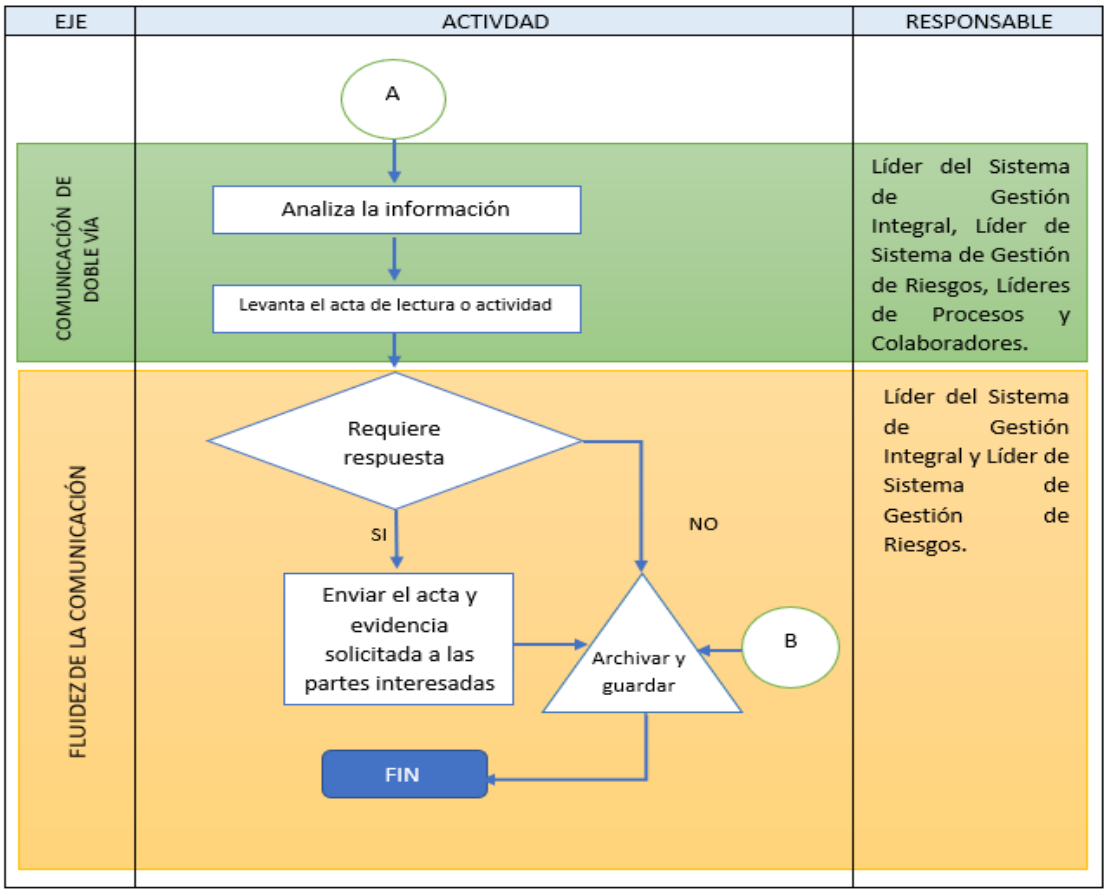
En la figura 12, se presenta una propuesta de un mecanismo de comunicación de la Gestión del Riesgo al interior de REDCOM Ltda.

Figura 12. Procedimiento de comunicación de la Gestión del Riesgo.



Fuente. Autores.

Figura 12. Procedimiento de comunicación de la Gestión del Riesgo.



Fuente. Autores.

De acuerdo con este mecanismo, la comunicación se divide en tres ejes principales:

- El primero es el Direccionamiento de la Comunicación, en el cual se establecen los lineamientos de la comunicación interna para volverla lo más coherente y pertinente según la necesidad de comunicar. Es en este eje donde se deciden los aspectos que se van a comunicar y las comunicaciones que se van a recibir, se recibe toda la información relacionada con la gestión del riesgo y finalmente se clasifica para su debido tratamiento. Allí encontramos como responsables a la Alta Dirección y a los líderes del SGI y del Riesgo, y dentro de los receptores de esta información de la gestión del riesgo se encuentran los cargos como líderes de procesos, líderes de proyectos y equipos de trabajo.

- El segundo eje corresponde a la Comunicación de Doble Vía, la cual busca que las comunicaciones que se realizan sean descendentes y ascendentes para todos los niveles, respetando las jerarquías establecidas por la organización y los canales de comunicación directos. Esto permite que la

recopilación de la información sea la adecuada para dar trámite a los eventos que se presenten y se puedan desarrollar y aplicar estrategias para su debida comunicación, toma de acciones y concientización entre las partes interesadas. Toda actividad por desarrollar debe de quedar con un registro por escrito.

- El último eje de es la fluidez de la comunicación, es acá donde se evalúa la comprensión de las comunicaciones, que se pueden tomar de dos formas, en las que se requiere una evaluación o respuesta para temas específicos de importancia que sean relevantes para un proceso o según lo determinen los líderes del Sistema de Gestión de Integral y el Líder del Sistema de Gestión de Riesgos. Si se requiere una evaluación o una respuesta, los resultados deberán ser divulgados entre las partes interesadas por cualquiera de los medios de comunicación que se crean pertinentes para hacer la retroalimentación de los resultados y poder darle un cierre satisfactorio al programa de comunicación que se esté ejecutando. Todo soporte se debe archivar y guardar de forma ordenada.

La importancia de una buena comunicación en la organización, así como la manera de elaborar un plan de comunicación y consulta, es generar una comunicación de doble vía, en la cual se pueda establecer el personal responsable de gestionar dichas comunicaciones. Esta delegación de funciones es esencial dentro de la organización, ya que lo que se busca es poder desarrollar una cultura en donde todo el personal tenga la conciencia de gestionar los riesgos desde cualquier actividad que se esté ejecutando. Para lo anterior, se han establecido los roles y responsabilidades principales a tener en cuenta para el desarrollo de la Gestión del Riesgo, el cual se puede apreciar en la propuesta presentada en el Anexo B. Política del Sistema de Gestión del Riesgo REDCOM Ltda., en el numeral 13, en donde no solo se especifica el personal que está encargado de comunicar la información sino todas aquellas figuras de autoridad que deben trabajar para que la Gestión del Riesgo sea efectiva. De igual manera para la gestión de la comunicación, se planteó una Matriz de Comunicación en el numeral 9 del ANEXO D. Plan de Comunicación y Consulta de la Gestión del Riesgo en REDCOM LTDA., en la cual se establecen los factores más importantes que se deben comunicar frente a la Gestión del Riesgo, y en ella se destacan factores como, ¿Cuándo se debe comunicar?, ¿A quién se comunicar?, ¿Cómo se comunica?, y ¿Quién comunica?.

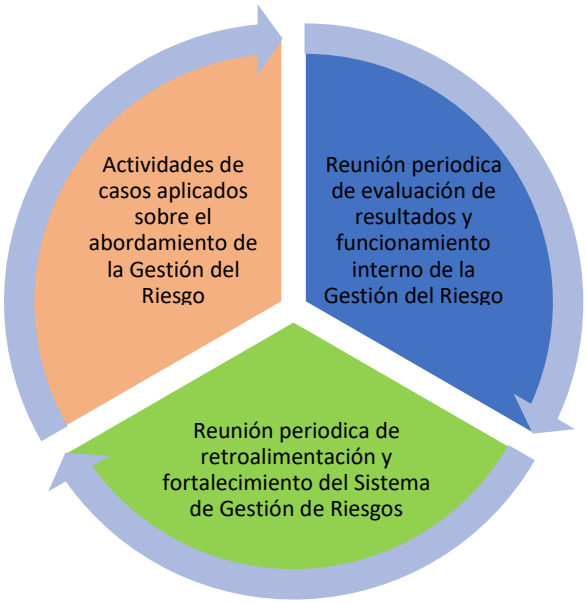
Todas estas son estrategias propuestas para lograr una integración de la gestión del riesgo que afecten de forma positiva a la organización y así encontrar opciones de mejora que se puedan aprovechar para optimizar los procesos.

9.2.3.3. Proponer una metodología iterativa para realizar la integración del marco de referencia

Con el objetivo de comunicar los aspectos que apoyan la integración del marco de referencia de la gestión del riesgo, dando cubrimiento a la mayor cantidad de colaboradores y líderes de procesos, y asegurando su entendimiento y concienciación, se proponen estrategias y actividades para que sean desarrolladas periódicamente.

Para esto se plantea una propuesta que se puede encontrar en el Anexo E. Programa de Formación de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., en el cual se especifica la programación de las actividades de formación, que a su vez estarán descritas en la propuesta que se encuentra en el ANEXO F. Plan para la Integración de la Gestión del Riesgo REDCOM LTDA. con las actividades sugeridas que se pueden realizar para la integración, conceptos, su responsable, y la periodicidad con la cual se deberían ejecutar. Con esto se busca que por medio de las actividades dinámicas y constantes se pueda tomar conciencia por parte de todos los colaboradores de la organización, junto con los Líderes de área y representantes de la Alta Dirección, para le Gestión de los Riesgos, en la figura 13 se plantea un esquema de lo que serían las actividades iterativas.

Figura 13. Ciclo de actividades para la comunicación de la Gestión del Riesgo.



Fuente. Autores.

Esto permitirá que se creen líderes y trabajadores competentes en la toma de decisiones que conlleven un riesgo para la organización, además de fomentar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia y la protección del valor de la organización.

En la reunión periódica de evaluación de resultados y funcionamiento interno, que se debe hacer a cada una de las dependencias de la organización, se buscará las fortalezas y debilidades que han tenido los Líderes de área en la toma de decisiones frente a la gestión del riesgo. Esto no solo permite identificar si el sistema de comunicación dentro de la empresa está funcionando, sino también la eficiencia y eficiencia de resolución de problemas desde las diferentes dependencias.

La reunión periódica de retroalimentación es el mecanismo donde cada trabajador puede exponer sus ideas de cómo mejorar los procesos de toma de decisiones en su área. Esto en aras de afianzar la comunicación acerca de la implementación del sistema de gestión de riesgo.

9.2.4. Diseño del marco de la gestión del riesgo

9.2.4.1. Incluir la gestión del riesgo en los objetivos estratégicos y los objetivos del SGI

Según la norma ISO 31000 :2018, la alta dirección y los organismos de supervisión, cuando sea aplicable, deberían articular y demostrar su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante una política, una declaración u otras formas que expresen claramente los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión del riesgo (ICONTEC, 2018). Lo anterior está soportado en el hecho de que uno de los principios que define la gestión de riesgos es la creación de valor, es decir, cómo a través de esta se ayuda a la organización a cumplir sus objetivos al garantizar el equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Con el fin de cumplir esta premisa, los procesos de gestión de riesgos permean el ámbito estratégico, lo que conlleva a que cada vez más los directores y juntas directivas reconozcan esta práctica como un mecanismo para lograr la estabilidad de la organización en el tiempo (Mishra et al., 2019), dado el nivel de exposición de las organizaciones a las incertidumbres del entorno, las cuales podrían distorsionar los objetivos estratégicos y las perspectivas de crecimiento. (Palacio Giraldo & Antonia Nuñez, 2020)

La incorporación del riesgo en el proceso estratégico le permite a la organización valorar si los planes estratégicos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos y si los riesgos definidos se encuentran dentro del apetito de riesgo de la organización. (Slagmulder & Devoldere, 2018)

Finalmente, el proceso de gestión de riesgos estratégico deberá estar integrado a la gestión organizacional y ser un orientador de las decisiones, para evitar procesos

aislados que no agreguen valor. Esto con el fin de generar una gestión de riesgos en una posición proactiva y no reactiva. (Deloitte, 2012)

De acuerdo con el propósito del presente proyecto de grado y el estado de integración de la gestión del riesgo en la organización, se propone la inclusión de uno de los siguientes objetivos estratégicos relacionado con la gestión del riesgo, que permita a la organización dirigir sus esfuerzos a su gestión y sacar todo el provecho posible a la integración de la norma:

- Establecer una adecuada administración del riesgo, como base confiable para la toma de decisiones.

- Incorporar una adecuada identificación, análisis, valoración y manejo de los riesgos, independientemente de su naturaleza.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el impacto del SIG, se propone la inclusión de uno de los siguientes objetivos específicos al manual del sistema:

- Incluir en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la organización el pensamiento basado en el riesgo.

- Concientizar en todos los niveles de la organización sobre la necesidad e importancia de identificar y tratar los diferentes tipos de riesgos.

9.2.4.2. Proponer el diseño de un programa de toma de conciencia, un programa de formación o entrenamiento de gestión del riesgo y una revisión periódica

Una vez definido con claridad el propósito (o propósitos) de la organización para gestionar el riesgo, y considerando a la norma ISO 31000 como una herramienta o directriz para integrar la gestión del riesgo en la organización, se recomienda diseñar y ejecutar un programa de concienciación y un programa de formación o entrenamiento de gestión del riesgo. A través de estos programas, y de manera constante, la organización pueda crear y reforzar una cultura de gestión del riesgo y al mismo tiempo, utilizarlo para realizar la implementación de la gestión del riesgo.(Bonet et al., 2019)

Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales

específicas relacionadas con áreas de desempeño necesarias, que permitan ejercer una actividad productiva. (MINEDUCACIÓN, 2022)

Teniendo en cuenta que lo expuesto apunta a la importancia de un programa de formación y su plan de formación relacionado, se realizaron las propuestas presentadas en los Anexos E y F del presente documento. teniendo en cuenta lo siguiente:

9.2.4.3. Proponer un mecanismo para reforzar la obligación de rendir cuentas sobre la gestión de los riesgos en todos los procesos o actividades de la organización

Una vez se ha establecido en la política que los objetivos de la gestión del riesgo deben estar alineados con los objetivos y las estrategias de la organización, y se han asignado obligaciones y responsabilidades de rendición de cuentas en los niveles respectivos dentro de la organización, es necesario contar con un mecanismo de comunicación para reforzar la obligación de rendir cuentas sobre la Gestión del Riesgo en todos los procesos o actividades de la organización. Por lo tanto, es necesario, para dar cumplimiento a este punto, primero una herramienta de comunicación efectiva que asegure que se identifiquen las necesidades, los interesados, y los tiempos de comunicación, lo cual ya fue desarrollado y expuesto en el ANEXO D. Plan de Comunicación y Consulta de la Gestión del Riesgo en REDCOM LTDA., segundo, un programa de formación que incluya no solo los requisitos de la norma, sus objetivos y principios, sino también un plan de capacitación que incluya el marco de referencia de la gestión del riesgo en la organización, su política, y otros documentos relacionados que den un lineamiento sobre roles y responsabilidades, que se puede encontrar en los Anexos E y F, y por último un mecanismo iterativo, que se identifica también en estos últimos dos Anexos.

De esta manera se da cumplimiento al desarrollo de este punto, utilizando las herramientas ya desarrolladas.

9.2.4.4. Considerar otros aspectos como los procesos y procedimientos documentados, los sistemas de gestión de la información y del conocimiento, y el desarrollo profesional y las necesidades de formación aplicadas a la gestión del riesgo

En cuanto al desarrollo del presente numeral se tienen las siguientes consideraciones:

Para los procesos y procedimientos documentados se debería realizar:

- Un inventario completo de los métodos o técnicas que se utilizan actualmente o que se requieren para la gestión del riesgo.

- Una descripción clara de la metodología que se utilizará para cada elemento del proceso de gestión del riesgo, la cual incluirá detalles sobre el calendario, la presentación de informes y rendición de cuentas a través de informes y registro o actualización de riesgos.

- Un registro de los controles o planes de tratamiento del riesgo actuales o requeridos.

Para los procesos y procedimientos documentados:

Se recomienda el desarrollo y mantenimiento de un repositorio de documentos relacionados: políticas, directrices, criterios, declaraciones, manuales, procesos, controles y técnicas, entre otros. llevando una adecuada gestión de la documentación, con versiones controladas y actualizadas.

Cada uno de estos documentos debería tener un responsable de su gestión que se asegure de que dicho documento está vigente y actualizado o, de no ser así, hacer los cambios pertinentes de tal forma que se satisfagan las necesidades de la organización.

Asimismo, debemos tener en cuenta que lo más importante al llevar este control documental es que el contenido de los documentos facilite y brinde orientaciones claras que coadyuven al logro de los objetivos de la organización. Es decir, que agregue valor a la gestión del riesgo; para ello, debemos evitar la tentación de convertirlo en un trabajo burocrático. (Bonet et al., 2019)

En cuanto a los sistemas de gestión de la información y del conocimiento:

Para fines de gestión (la información de gestión del riesgo, así como del conocimiento respectivo), es muy común que la información se elabore en documentos tipo Excel o Word y que la información consolidada se gestione para su presentación a través de archivos de tipo PowerPoint (Bonet et al., 2019), y teniendo en cuenta el grado de madurez que tiene en este momento la organización se recomienda una implementación sencilla y amigable que se pueda adaptar fácilmente a los procesos y actividades, que sea útil para realizar el seguimiento y que no implique demasiados costos.

9.2.5. Implementación, valoración y mejora del marco de referencia de la gestión del riesgo

9.2.5.1. Proponer los parámetros para un plan para la implementación total del marco de referencia al interior de la organización, teniendo en cuenta la valoración, seguimiento y mejora continua

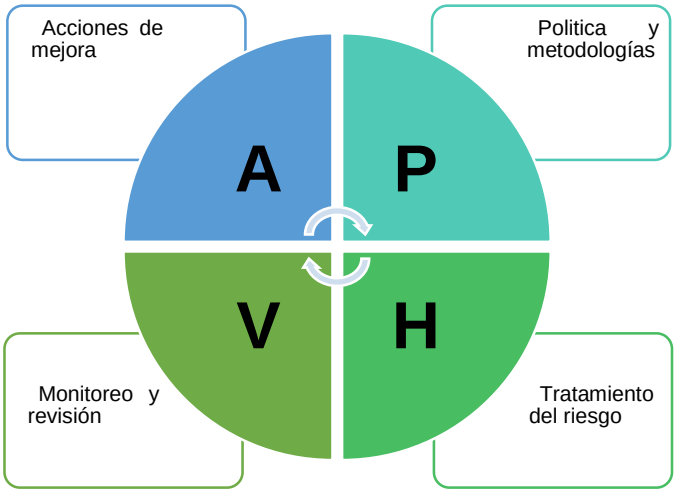
Todos los procedimientos que se han realizado como propuesta de mejora a la gestión del riesgo a REDCOM Ltda. en este proyecto, la Política específica de la Gestión del Riesgo, la integración del Comité de Riesgos, el Plan de Comunicación y Consulta de la Gestión del Riesgo, el Programa de Formación de la Gestión del Riesgo y el Plan de Integración de la Gestión del Riesgo, hacen parte de un plan de mejora al marco de referencia de la gestión del riesgo. Estos procedimientos se hacen respecto a las carecías que se vieron y analizaron en la valoración del marco de referencia que se evaluó en el ANEXO A. Lista de Chequeo ISO 31000-2018 en REDCOM LTDA. Al seguir estos procedimientos la organización se puede impulsar a tener aun mayor reconocimiento en el mercado e internamente puede mejorar sus procesos, teniendo en cuenta que lo que se busca en este proyecto es proveer de herramientas a la organización para poder tomar decisiones informadas entre todas las áreas de trabajo de REDCOM Ltda. y que sus colaboradores y Líderes tengan una conciencia y cultura de la importancia y beneficios que se obtienen de ejecutar la Gestión del Riesgo.

Cómo un proceso de valoración e inspección de la Gestión del Riesgo, se elaboró un formato en el cual se pueden registrar los riesgos materializados dentro de la organización, este formato sirve como un soporte de registro para llevar un consolidado de las acciones o actividades que se han abordado frente a la Gestión del Riesgo materializado. Este formato se puede encontrar en el ANEXO G. Informe de Acción Correctiva y Mejora en REDCOM LTDA. Este formato está compuesto para que se indique la identificación del sitio de trabajo, departamento al que pertenece y la persona que reporta el riesgo. Seguido se debe seleccionar el riesgo asociado que se está presentando y el nivel de valoración, si es Extremo, Alto, Moderado o Bajo, esto ayuda a que los Líderes de área tomen acciones con prioridad según corresponda. Hay un espacio para manifestar cómo se logró identificar el riesgo, la descripción del evento y el análisis de la causa, esta debe ser aprobada por el líder de área con fecha de aprobación y firma. Cómo acción de mejora, se deben describir las tareas o actividades que se realizaron para el tratamiento del riesgo, el responsable de la acción y la fecha límite de ejecución, esto para cada tarea de acción. Al final de la descripción, se debe establecer la fecha límite de implantación de todas las actividades y la fecha de verificación por parte del Líder de área. Por último, se deben describir los resultados de las actividades con la fecha en que se ejecutó, se debe evaluar si las acciones para

tratar el riesgo fueron eficaces y la fecha de cierre, adicional, se deja un espacio para la descripción y elaboración de las nuevas acciones que se deberían implementar como acción de mejora para evitar que el riesgo se materialice nuevamente. Este formato debe estar firmado por el Líder de área y se debe entregar a la persona encargada de la Gestión del Riesgo para su evaluación y archivo, además de convertirse en un tema de evaluación en el próximo Comité de Riesgos.

Para finalizar con el desarrollo del marco de referencia, se clasifican las actividades planteadas anteriormente para el desarrollo de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., para esto se muestra en la figura 14 un diagrama PHVA.

Figura 14. Ciclo PHVA para la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda.



Fuente. Autores.

En la Planificación, se presenta que la estrategia que se debe utilizar es la política y las metodologías. Para este punto se desarrolló la Política específica para la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., esta política se puede encontrar en el Anexo B, en donde se presenta el compromiso de la organización y de la alta dirección en la gestión del riesgo, promoviendo su cultura y resaltando la importancia que tiene para proteger el valor e integridad de la organización. Como parte de la metodología para la planificación, se desarrolla en este mismo anexo aspectos como el análisis y evaluación de riesgos organizacionales que pueden afectar a REDCOM Ltda., se presenta una forma de tratar los riesgos y las acciones que se deben seguir frente a la materialización de un riesgo. También, se hace un análisis de los factores

internos y externos que son importantes para una adecuada gestión del riesgo en el numeral 9.2.3.1. En este punto, para la metodología, se planifica todo el proceso de diseño del marco de la Gestión del Riesgos planteado en el capítulo 9.2.5, para que se pueda efectuar por medio de todos los programas establecidos en el Anexo C, Comité de Riesgos en REDCOM LTDA, Anexo D, Plan de Comunicación y Consulta de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., Anexo E, Programa de Formación de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda y en el Anexo F, Plan para la Integración de la Gestión del Riesgo REDCOM LTDA. Todos estos procesos hacen parte del diseño y planeación para hacer los tratamientos del riesgo.

Para el Hacer, se plantea como estrategia el tratamiento del riesgo, en este se desarrollaron metodologías como el Plan de Comunicación y Consulta, que se puede encontrar en el Anexo D, la delegación de roles y responsabilidades en el numeral 13 del Anexo B, el diagrama de flujo establecido para la comunicación y tratamiento del riesgo en el numeral 9.2.3.2. y la Metodología Para la Integración y Gestión del Riesgo que se encuentra en el Anexo F. Todos estos factores permiten que el tratamiento del riesgo sea adecuado y acorde para las políticas de la organización, se dé a conocer tanto al interior como al exterior de la organización según se requiera. De esta manera se incrementa la responsabilidad y el tratamiento del riesgo en todas las áreas de la organización y por parte de todos los colaboradores.

En la verificación, se plantea el monitoreo y revisión, el cual está desarrollado por el planteamiento del Comité de Riesgos en el Anexo C, quien es el responsable de verificar que los procesos frente a la Gestión del Riesgo se estén cumpliendo. Es en el comité donde se presentan los hallazgos encontrados por los Líderes de área, la forma como se trataron los riesgos y exponer si se requiere de más apoyo frente a las adversidades que surgieron o que se puedan materializar. El comité también está encargado de tomar decisiones informadas frente al tratamiento de la Gestión del Riesgos, es por esto que se plantea que cada representante de las diferentes áreas de la organización haga parte del comité, ya que la visión y experiencia de otros sectores también es un factor fundamental para la toma de decisiones que impulsen a la organización a cumplir sus objetivos y mantenerse competitiva en el mercado.

Cómo acciones de mejora se plantea la implementación y valoración de todas actividades que se proponen en este proyecto. La ejecución y seguimiento de estas actividades promueve el control y la mejora continua de los procesos, ya que se pone en evidencia en que están fallando las áreas y los colaboradores. Cómo manera de control y de promoción de la mejora continua, se presenta el anexo G. Informe de Acciones Correctivas y Mejora Continua, con el objetivo de promover la mejora continua en riesgos que se hayan materializado dentro de la organización,

esto funciona para tener soporte de las acciones correctivas que se pudieron ejecutar frente a los riesgos y tiene un espacio en donde se pueden describir acciones y recomendaciones de prevención para evitar que la misma situación se vuelva a materializar.

9.3. EVALUACIÓN DE VIABILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DEL RIESGO

Para evaluar la viabilidad de implementación de la mejora de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., se diseñó una encuesta de satisfacción, la cual consta con 5 preguntas con rangos de la calificación que varían de una 1 a 5 de acuerdo al grado de alcance o aplicabilidad del ítem evaluado, en esta encuesta participó el Director General de la Organización, emitiendo su concepto sobre la identificación del contexto y problemática de la organización frente al tratamiento de los riesgos y el liderazgo, el desarrollo del marco de referencia en la organización y las estrategias que se plantearon para subsanar los puntos faltantes en el marco de referencia de la Gestión del Riesgo. Los resultados de la encuesta se pueden ver en el Anexo H, Encuesta de Evaluación de Viabilidad Gestión del Riesgo REDCOM Ltda., en la encuesta también se estableció un espacio para que la o las personas evaluadas puedan dejar un comentario y observación sobre las propuestas planteadas.

Debido al desfase en el cronograma del proyecto, los tiempos de envió y realización de la evaluación fueron demasiado cortos para recibir la retroalimentación completa por parte de la organización, y el objetivo de recibir la respuesta en consenso con la líder del área de calidad no se alcanzó, sin embargo, teniendo en cuenta la premura se le solicitó al director general remitiera su evaluación individual y las observaciones sobre el documento para el correspondiente registro de las observaciones y cierre parcial del presente proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta el resultado emitido de la encuesta y algunas conclusiones sobre las observaciones realizadas en el documento:

9.3.1. Resultado de la encuesta:

1. ¿Qué tan acertada considera usted qué fue la identificación del tema del proyecto “Mejora a la Gestión del Riesgo” teniendo en cuenta la problemática actual de la organización?, siendo uno (1) nada acertada y cinco (5) muy acertada.

1	2	3	4	5
			X	

2. ¿Qué tan útiles considera usted los beneficios planteados en la justificación del proyecto que se pueden obtener al realizar una debida integración de la gestión del riesgo en la Organización?, siendo uno (1) nada útiles y cinco (5) muy útiles.

1	2	3	4	5
				X

3. ¿Qué tan acertado cree usted que fue el resultado de la Lista de Chequeo de evaluación del avance de la integración de la Gestión del Riesgo en la organización?, siendo uno (1) nada acertado y cinco (5) muy acertado.

1	2	3	4	5
			X	

4. ¿Qué tan efectivas considera usted que pueden llegar a ser las actividades, herramientas, estrategias, documentos o formatos propuestos para buscar un acercamiento del sistema de gestión integral de la organización a los requisitos del marco de referencia de la norma ISO 31000: 2018?, siendo uno (1) nada efectivas y cinco (5) muy efectivas.

1	2	3	4	5
			X	

5. ¿Qué tan viable considera usted la aplicación de la propuesta de mejora, planteada en el proyecto, sobre la integración del marco de referencia de la Gestión del Riesgo en la organización?, siendo uno (1) nada viable y cinco (5) muy viable.

1	2	3	4	5
			X	

De acuerdo con su opinión sobre el proyecto, responda la siguiente pregunta:

6. ¿Qué recomendaciones daría usted para facilitar la implementación de la propuesta de mejora que resulta del proyecto en la organización?

No se realizaron observaciones provisionales

9.3.2. Observaciones al documento

A continuación, las observaciones más relevantes realizadas:

- Referente al numeral 9.1.1.1, sobre la **Incorporación de la gestión del riesgo en la toma de decisiones y funciones de la organización**, la Dirección de la Organización precisa que la gestión del riesgo si hace parte de la toma de decisiones del proceso estratégico.
- Referente al numeral 9.1.1.1, sobre la **Implementación del comité de riesgos**, la Dirección de la Organización precisa que el manejo de riesgos es contractual por cada contrato; por lo tanto, no se observa un comité de riesgos corporativos, pero si líderes del proceso de riesgos por el proyecto o contrato.
- Referente al numeral 9.2.2.3, sobre la **Asignación de los roles específicos para la gestión del riesgo y su autoridad**, la Dirección de la Organización precisa que se ha interpretado equivocadamente que hay un interés en implementar la norma en la organización. Nuestro objetivo a este respecto es utilizar el marco de referencia con metodología de identificación, análisis, valoración y tratamiento. Conceptualmente no es objetivo de la Dirección esta implementación.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea una reunión para sensibilizar algunos aspectos del proyecto con el fin de dar las ultimas aclaraciones sobre el alcance y realizar las correcciones necesarias al documento, todo con el fin de que hay una alineación entre lo planteado y lo esperado por parte de la organización.

10. CONCLUSIONES

- Referente a la mejora de la gestión del riesgo en REDCOM Ltda. se concluye que, con el desarrollo de las estrategias planteadas en el presente proyecto relacionadas con la aplicación de un marco de referencia ajustado a la norma, es posible cumplir con el propósito de fomentar una cultura de la gestión del riesgo y la toma de decisiones informadas, siempre y cuando la alta dirección de la organización esté dispuesta a continuar con su liderazgo y compromiso.

- Con la ejecución del diagnóstico, a través de la lista de chequeo, se cumple con el objetivo de identificar los aspectos relevantes de la gestión del riesgo que no han sido desarrollados en REDCOM Ltda., permitiendo plantear la propuesta de mejora, y así lograr una implementación exitosa del marco de referencia de la Gestión del Riesgo en la Organización.

- Se logró establecer un mecanismo efectivo de comunicación con la Organización para el levantamiento de la información, su análisis y retroalimentación, lo que permitió el cumplimiento de las actividades planeadas teniendo en cuenta sus objetivos.

- Al realizar el análisis del resultado de la lista de chequeo se pudo evidenciar que en la organización existen aspectos de la gestión del riesgo que están desarrollados parcialmente y otros que no lo están, por lo cual las herramientas que se proponen en el presente proyecto de grado están basadas en la misma estructura del Sistema de Gestión Integral de REDCOM Ltda., buscando que se adapten completamente a él y mejoren lo que ya se encontraba desarrollado.

- Una vez se realizó el análisis de brechas y se identificaron las mejoras a implementar sobre la integración del marco de referencia de la gestión del riesgo en la Organización, se concluyó que varias de las brechas encontradas en el marco de referencia se podían cubrir por medio del desarrollo de una misma herramienta, con el objetivo de dar cubrimiento a los requisitos faltantes de forma eficiente.

- Las herramientas propuestas para la mejora de la integración de la Gestión del Riesgo en REDCOM Ltda., se desarrollaron con el objetivo de lograr el mayor impacto en la Organización dando cubrimiento al Sistema de Gestión Integral, sus procesos y actividades, procurando la toma de conciencia y el fomento de la cultura de la gestión del riesgo.

- Los tiempos planeados en el cronograma para el análisis de los resultados de la lista de chequeo estuvieron por fuera de lo presupuestado, pues estas

actividades tomaron más tiempo debido a los cambios en el alcance y definición del tema del proyecto.

- Se considera necesario realizar una reunión para sensibilizar algunos aspectos del proyecto con el fin de dar las últimas aclaraciones sobre el alcance y realizar las correcciones necesarias al documento, todo con el fin de que haya una alineación entre lo planteado y lo esperado por parte de la organización.

11. RECOMENDACIONES

- Con el ánimo de dar continuidad a la implementación y maduración del Modelo de Mejora de la Gestión de Riesgos dentro de REDCOM Ltda., se sugiere que permanezca el compromiso de la alta dirección en fomentar la cultura para tratar los riesgos, de igual manera, que los Líderes de cada proceso continuamente busquen la formación integral de todos los involucrados y se sumen herramientas para optimizar cada proceso del Modelo de Gestión de Riesgos.

- Así mismo, se recomienda continuar con la implementación de métodos iterativos como capacitación, reinducción y acompañamiento a los colaboradores, con el fin de optimizar su asimilación, adaptación y conocimiento de los conceptos de Gestión de Riesgos, considerándose así la inclusión de una cultura organizacional relacionada al riesgo como un proceso de enseñanza y aprendizaje continuo.

- Finalmente se sugiere dar continuidad e implementación a la propuesta del presente proyecto para la implementación y valoración con pruebas reales del Sistema de Gestión de Riesgos de REDCOM Ltda.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Bonet, Á. E., Escalera Alcázar, J., Simón Quintana, S., & Cid Méndez, J. (2019). *Guía para la aplicación de UNE-ISO 31000:2018*.
- Deloitte. (2012). *Resumen Ejecutivo La fortaleza de un compromiso Contenido*.
- de Riesgos, A., & Luna José Carlos Ortiz, J. (2019). *Gestión de Riesgo Empresarial Tomando decisiones informadas*.
- Dionne, G. (2013). *Risk Management : History, Definition and Critique*.
- ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA. (2017). *Marco de Trabajo de ISO 31000*. https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/07/marco-de-trabajo-de-iso-31000/
- ICONTEC. (2018). *ISO 31000_2018*.
- INTEDYA International Dynamic Advisors. (2022). *Nueva Norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos para las organizaciones*. https://sanisidro.intedya.com/formacion/actualidad.php?id=1647&id_categoria=_landing
- ISOTools Excellence. (n.d.). *Norma ISO 31000 El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*.
- ISOTools Excellence. (2021). *Como afecta la cultura organizacional en la reducción de Riesgos Corporativos*. file:///C:/Users/ediso/Zotero/storage/2FYNHKPM/como-afecta-la-cultura-organizacional-en-la-reduccion-de-riesgos-corporativos.html
- Llanos, M., Pacheco Rodríguez, M. G., Romero Vélez, E. M., Coello Arrata, F., & Armas Ortega, Y. M. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*.
- Mejia Quijano, R. C. (2013). Identificación de riesgos - Capítulo 1 Identificación de riesgos empresariales Antecedentes. In *Identificación de riesgos* (21st ed., pp. 25–46). EAFIT.
- Mendoza, E. (2015). *“El impulsor” como elemento clave para la ejecución de la estrategia - Noticias UPC*. Noticias UPC. https://noticias.upc.edu.pe/2019/03/25/el-impulsor-como-elemento-clave-para-la-ejecucion-de-la-estrategia/
- MINEDUCACIÓN. (2022). *Programas de formación*. https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-superior/Educacion-para-el-Trabajo-y-el-Desarrollo-Humano/Educacion-para-el-Trabajo-y-el-Desarrollo-Humano/410732:Programas-de-formacion
- Mishra, B. K., Rolland, E., Satpathy, A., & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view.

Managerial Auditing Journal, *34*(2), 162–188. https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2017-1751

- Mondragón Salas, A. A. (2016). *PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJO DE LA DGTIC DE LA SEDESOL*. INFOTEC.
- Palacio Giraldo, A. L., & Antonia Nuñez, M. (2020). Administración del riesgo estratégico en grandes empresas privadas de Colombia. *AD-Minister*, 67–96. https://doi.org/10.17230/ad-minister.36.4
- PIRANI. (n.d.). *Checklist para la gestión del riesgo Según la ISO 31000*. www.pirani.co/es
- Ramírez Herrera, F. (2012). *Análisis de Redes Complejas*.
- REDCOM Ltda. (2021). *MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL REDCOM*.
- REDCOM Ltda. (2022). *Redes y Comunicaciones de Colombia REDCOM*. https://www.redcom.com.co/
- Ros Guasch, J. A. (2006). *Análisis de Roles de Trabajo en Equipo_ Un enfoque Centrado en Comportamientos*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, *61*(5), 733–743. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001
- Vallés, A. P. (2022). *La importancia del Cliente Interno: el empleado | OBS Business School*. OBS Business School. https://www.obsbusiness.school/blog/la-importancia-del-cliente-interno-el-empleado
- Victoria Díaz, L. (2009). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL CAPITAL INTELECTUAL: UNA FORMA DE MIGRAR HACIA EMPRESAS INNOVADORAS, PRODUCTIVAS Y COMPETITIVAS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *61*, 39–67.