

Proceso para la gestión integral del riesgo aplicado en una organización de estudio

Daniela Marcell Perdomo Torres¹
daniela.perdomo00@usc.edu.co
Carlos David Londoño Lopez²
carlos.londono04@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial

Resumen

Los sistemas integrados de gestión de la calidad vistos desde el ámbito de la gestión de riesgos, adquiere gran relevancia dentro de las organizaciones, ya que es una herramienta eficaz para la mitigación, prevención de los riesgos y la toma de decisiones dentro de las empresas, logrando contribuir a su competitividad en términos de procesos y calidad de productos o servicios. Estos beneficios permitieron orientar el presente artículo, sobre el propósito de señalar el proceso que se sigue para la gestión integral del riesgo aplicado en una organización de estudio. Para ello, se implementó una metodología basada en el proceso estándar de la gestión del riesgo aplicada a una cooperativa que sirvió como estudio de caso de la investigación. Se concluye que la gestión del riesgo además de estar incorporada dentro de la gestión integral de los procesos de calidad y responder a la normativa vigente establecida por las entidades reguladoras, la gestión de riesgo debe comprenderse como una herramienta que le permite a las organizaciones actuar anticipadamente para salvaguardar la imagen de las empresas en todos los ámbitos donde se pueden generar riesgos.

Palabras Clave: gestión de calidad, gestión del riesgo

Abstract

The integrated quality management systems seen from the field of risk management, acquires great relevance within organizations, since it is an effective tool for mitigation, risk prevention and decision-making in companies, achieving Contribute to your competitiveness in terms of processes and quality of products or services. These benefits allowed to guide the present article, on the purpose of pointing out the process that is followed for the integral management of the risk applied in a study organization. Therefore, a methodology based on the standard risk management process applied to a cooperative that served as a case study of the investigation was implemented. It is concluded that risk management, in addition to being incorporated into the integral management of quality processes and responding to current regulations established by regulatory entities, risk management should be understood as a tool that allows organizations to act in advance to safeguard the image of companies in all areas where risks can be generated.

Keywords: quality management, risk management

1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas integrados de gestión de la calidad enfocados en la gestión de riesgos permiten que las organizaciones tengan al alcance una herramienta eficaz para la mitigación, prevención de los riesgos y la toma de decisiones, logrando contribuir a su competitividad en términos de procesos y calidad de productos o servicios. Adicionalmente, busca contribuirse al entorno laboral, la seguridad y salud de los trabajadores. En suma, la gestión integral del riesgo es un componente estratégico esencial que permite establecer los puntos de control para evitar incumplimientos de los objetivos de la organización (Ahmad, Ng, & McManus, 2014).

Estos sistemas de gestión de riesgo ayudan a controlar los procesos, permitiendo aumentar la productividad y mejora continua. Para ello, las compañías deben contar con un líder y un apoyo constante por parte de la alta gerencia, en sintonía con las disposiciones requeridas en los programas de auditorías, para las cuales las compañías debe recopilar todos los requisitos que establecen las normas vigentes ISO 9001:2015 – ISO 14001-2015 – ISO 31000 (Borek, Parlikad, Webb, & Woodall, 2014).

Un Sistema de Gestión de Calidad es un método de trabajo que se propone lograr la mejora continua permitiendo que las organizaciones desarrollen una gestión por procesos mediante el ciclo P.H.V.A (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), así se contribuye a controlar de forma eficiente las actividades necesarias para el cumplimiento de las políticas de calidad de la empresa, de los objetivos institucionales, la misión, la visión y otros planteamientos que la organización decida pertinentes (Palacios Guillen, Gisbert Soler, & Pérez-Barnabeu, 2015).

Las empresas están propensas a diferentes riesgos tanto operativos, como de crédito y financieros, luego, se dice que los orígenes de los riesgos pueden ser múltiples, por lo tanto, si a este se le da un inadecuado tratamiento puede llevar a consecuencias indeseadas para los dueños y dirigentes de las empresas. Por ello, con el fin de contribuir a su rendimiento mediante la introducción del análisis del riesgo, existen modelos de riesgo para crear una estructura y cultura de mitigación, los cuales permiten valorar, inspeccionar, comunicar y mitigar los riesgos que se presenten dentro de las organizaciones (Bruce, 2017).

Un modelo de gestión de riesgos en una compañía es el conjunto de elementos organizados que proporciona la toma de decisiones con base a los riesgos que se puedan presentar, donde una vez identificados y medidos, se procede a precisar el plan de tratamiento que se suministrará, esto hace referencia a las acciones para reducir o para evitar el impacto del riesgo que se esté generando (Robertson, 2013).

Dentro de la planeación estratégica aparece el control del riesgo dado que es una situación inesperada y puede dificultar el trabajo de los procesos en la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos. Es preciso entonces denominarla una herramienta que permite la protección de los recursos y el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa. Esta herramienta fue visibilizada en la estructura de la gestión de calidad presente en una organización de estudio, para lo cual se implementó una metodología basada en el proceso estándar de la gestión del riesgo atendiendo a las particularidades de la empresa (Lapuente, 2011; Djoko & Yuliando, 2015).

El artículo se divide en tres partes. En primera instancia se definen los términos propios de la gestión de

riesgos. Luego se presenta la metodología para llevar a cabo una gestión del riesgo y su estimación, para terminar con el desarrollo de la metodología aplicada a una cooperativa, algunas recomendaciones y la reflexión final del artículo.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este primer apartado se sustenta la terminología de los conceptos relacionados con la gestión del riesgo, la cual se entenderá como la posibilidad de que ocurra alguna situación que tendrá un impacto en los objetivos predefinidos por una organización. Para su medición, este tipo de gestión debe tener en cuenta las consecuencias y probabilidad.

Los conceptos a definir son: riesgo operativo, riesgo legal y regulatorio, riesgo reputacional, riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo (LA/FT), riesgo estratégico, riesgo legal, riesgo de liquidez y riesgo de mercado. Adicionalmente se ofrece una clasificación de los riesgos operativos, los factores de riesgo internos y externos y la normativa ICONTEC de calidad, seguridad y salud en el trabajo y de riesgo (Aven, 2011).

2.1 Riesgo Operativo

Es la probabilidad de generar pérdidas por ocasión de algún acontecimiento interno o externo como deficiencias en los procesos, errores del recurso humano, fallos tecnológicos, condiciones de trabajo, infraestructura, proveedores, transporte, entre otros. También se pueden considerar los riesgos legales y reputacional (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Aven, 2011; Grupo Coomeva, 2015)

2.2 Riesgo Regulatorio

El riesgo Regulatorio se refiere a los riesgos resultantes de los cambios intencionados o errores en las normas que rigen a una organización y las actividades que desempeña (Aven, 2011; Grupo Coomeva, 2015)

2.1 Riesgo Reputacional

Es la probabilidad de pérdidas en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios; o derivadas de acciones de mercado o sanciones impuestas, por la autoridad; debilidades financieras que minen la confianza de los clientes o acreedores, procesos judiciales, fallas en la prestación del servicio, entre otras, que causen pérdida de asociados/clientes/usuarios, procesos judiciales, disminución de ingresos o aumento de costos (Grupo Coomeva, 2015, pág. 16)

2.2 Riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo (LA/FT)

Posibilidad de pérdida en la que puede incurrir una organización por intermediaria para el lavado de activos y/o el financiamiento del terrorismo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Aven, 2011; Grupo Coomeva, 2015)

2.3 Riesgo Estratégico

Responde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de incertidumbres asociadas a la formulación estratégica que pueden volver el modelo de negocio inefectivo u obsoleto, afectando seria y adversamente la capacidad de la entidad para cumplir sus objetivos estratégicos, para crear valor y para mantener la sostenibilidad. Esta incertidumbre es interna y externa.

Este riesgo se relaciona con la imposibilidad de formular e implementar apropiadamente los planes de negocio, las estrategias, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y su incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Así mismo, se debe analizar el riesgo que emerge de la pérdida de participación en el mercado y/o disminuciones en los ingresos que puedan afectar la situación financiera de la entidad (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Aven, 2011; Grupo Coomeva, 2015)

2.4 Riesgo Legal

Sobreviene ante la posibilidad de que la organización sea sancionada u obligada a indemnizar por daños ocasionados como resultado del incumplimiento de normas legales, disposiciones reglamentarias u obligaciones contractuales.

Este tipo de riesgo también se presenta por fallas, errores o acciones malintencionadas, negligencia y demás actos que restan formalidad a contratos o transacciones. En suma, todo riesgo que cambie deliberadamente las normas sobre las que se sustenta una organización (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Aven, 2011; Grupo Coomeva, 2015)

2.5 Riesgo de Liquidez

Este riesgo indica la posibilidad que tiene una empresa de no ser capaz de adquirir los fondos necesarios para responder con el pago de las obligaciones en el tiempo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Grupo Coomeva, 2015)

2.6 Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado o “riesgo sistemático” corresponde a la posibilidad de presentar pérdidas no esperadas por incremento en el monto de las obligaciones con acreedores externos, también se puede entender como la pérdida de valor de activos, cambios en el valor de los portafolios por el alza en las tasas de interés, devaluación u otro parámetro de referencia que genere cambios en el precio de los instrumentos financieros. Es este tipo de riesgo también incluye las pérdidas por incumplimiento de las contraparte, lo que se denomina el riesgo de contraparte (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Grupo Coomeva, 2015)

2.7 Clasificación de los eventos de riesgo operativo

Esta clasificación aplica en cualquier contexto organizacional (Ustáriz González, 2004; Calaya & López, 2004; Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Grupo Coomeva, 2015). De esta manera se reconocen los riesgos de:

1. **Relaciones Laborales:** Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia.
2. **Clientes:** se presentan por negligencias o acciones involuntarias antes los términos establecidos con los clientes impidiendo responder con los criterios de satisfacción frente a éstos en tanto deber ser de la organización.
3. **Daños a activos físicos:** corresponde a las pérdidas ocasionadas por daños o perjuicios a los activos físicos de una organización.
4. **Fallas tecnológicas:** pérdidas por fallas o daños a la infraestructura tecnológica (Ramirez & Ortiz, 2011).
5. **Fraude externo:** ocurre por acción de personas externas que buscan apropiarse de algún activo o incumplir con las políticas establecidas por la organización.
6. **Fraude interno:** ocurre por acción interna donde al menos está implicado un empleado que busca apropiarse de algún activo o incumplir con las políticas establecidas por la organización.
7. **Ejecución y administración de procesos:** se presenta por errores en la ejecución y administración de los procesos.

2.8 Factores de riesgo

Estos factores se relacionan con la generación de situaciones o eventos que llevan a pérdidas y ponen en riesgo a una organización desde su interior o desde el exterior (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Aven, 2011; Grupo Coomeva, 2015)

2.8.1 Factores Internos

Son situaciones o eventos relacionados con los procesos internos de toda la estructura de una organización. Estos factores pueden presentarse en los procesos operativos, de la infraestructura física, a nivel financiero y en general están en toda la cultura organizacional (Grupo Coomeva, 2015).

Tabla 1. Factores de riesgo interno

Recurso Humano Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad. Se entiende por vinculación directa, aquella basada en un contrato de trabajo en los términos de la legislación vigente. La vinculación indirecta hace referencia a aquellas personas que tienen con la entidad una relación jurídica de prestación de servicios diferente a aquella que se origina en un contrato de trabajo.
Procesos Es el conjunto interrelacionado de actividades que se ejecutan para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, con el fin de satisfacer una necesidad
Tecnología Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software, telecomunicaciones y medios de respaldo
Infraestructura Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.

Fuente: elaboración propia a partir del Grupo Coomeva. (2015) Manual corporativo del sistema de gestión del riesgo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

2.8.2 Factores Externos

Estos factores están fuera del control de una organización desde su origen y se relacionan con los efectos de la naturaleza o las acciones directas e indirectas generadas por terceros (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006; Aven, 2011; Grupo Coomeva, 2015).

2.9 Sistema Integrado de Gestión

Los sistemas de gestión en su aparición y de acuerdo con la aparición en los distintos contextos organizaciones han logrado una integración a veces común considerando la calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo respondiendo a las normas ISO 9001:2015, NTC ISO 14001: 2015 E ISO 45001: 2018 respectivamente, sin embargo, dicha integración, como ya se dijo, responde a la actuación en determinados contextos, por tanto no es la única que existe, también y dependiendo de los stakeholders de una organización se pueden encontrar entornos que exigen normas internacionales que imprimen más rigor al desempeño de las operaciones (ISOTools, s. f). Así por ejemplo, en la organización de estudio se orientan bajo normas de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión riesgo (Simon, Karapetrovic, & Casadesus, 2012; Roughton, Crutchfield, & Waite, 2019; International Organization for Standarization, s.f.)

2.10 NTC ISO 9001 Calidad

Esta norma ISO internacional para los Sistemas de Gestión de Calidad fue propuesta por la Organización

Internacional para la Estandarización (ISO) para aplicarse en organizaciones públicas y privadas considerando el tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo que permite ordenar los procesos a fin de lograr mejoras significativas en la calidad de los bienes o servicios, siempre garantizando la satisfacción del usuario final o cliente, quien finalmente buscan empresas comprometidas con la calidad de sus operaciones y resultados finales. Finalmente, la ISO 9001 para las organizaciones que la adoptan se convierte en una ventaja competitiva (ICONTEC, 2008; ISO 9001:2015, 2017).

2.11 NTC ISO 45001 Seguridad y salud en el trabajo

La norma ISO 45001, antes llamada OHSAS 18001, es una norma para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual permite que las organizaciones controlen los riesgos de sus empleados y la empresa misma, así como la mejora en el desempeño de las operaciones. Esta es una norma enfocada en el trabajador, sus condiciones de trabajo y las garantías frente a algún evento desafortunado que no solo pone en riesgo su integridad sino a la de la organización. Por ello, tras una identificación de riesgos se busca la medición, seguimiento y control de los mismos (ICONTEC, 2016; SURA, 2019).

2.12 ISO 31000

Norma internacional que permite la gestión del riesgo en toda la estructura organizacional, brindando las pautas y ayuda para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos. Igualmente, cualquier empresa ubicada en el sector público o privado puede implementarlo. Esta norma se presenta como complementaria a las dos anteriores porque permite llevar a cabo mejores técnicas de gestión, así como garantizar la seguridad y protección en el lugar de trabajo para contribuir con la eficiencia y eficacia operativa (Castro, 2009; ICONTEC, 2011).

3. METODOLOGÍA

A continuación se delimita la estrategia metodológica para analizar el proceso de gestión integral en una organización de estudio. Se inicia señalando el proceso para la valoración y tratamiento de los riesgos, el método para estimar el nivel del riesgo inherente, luego la identificación y evaluación de los controles existentes, para finalizar con el método para la estimación del riesgo residual, que en su conjunto permiten la comprensión de la estructura de riesgos de la organización.

3.1 Metodología usada para valoración y tratamiento de los riesgos

Las guías metodológicas para la gestión del riesgo fueron las proporcionadas por la ISO 31000 y el “Manual Corporativo del Subsistema de Gestión de Riesgo Operativo” de la organización de estudio, aprobado por el Consejo de Administración en abril de 2015. Por su parte, para la identificación, análisis y

evaluación de los riesgos se revisó la documentación del proceso de implementación del Sistema en la plataforma documental DARUMA (Grupo Coomeva, 2015).

Para el tratamiento de los riesgos, se identificaron todas las medidas implementadas con el fin de reducir la severidad en la causa de los riesgos. De esta manera, se dio prioridad a las causas de riesgo con severidades “altas” o “extremas”, teniendo en cuenta los criterios de calificación de controles de riesgo operativo y el efecto sobre los riesgos inherentes (EALDE BUSINESS SCHOOL, 2019). También se señalaron las medidas o planes de acción en curso o futuras que servirán para mitigar los riesgos (Chemweno, Pintelon, Van Horenbeek, & Muchiri, 2015).

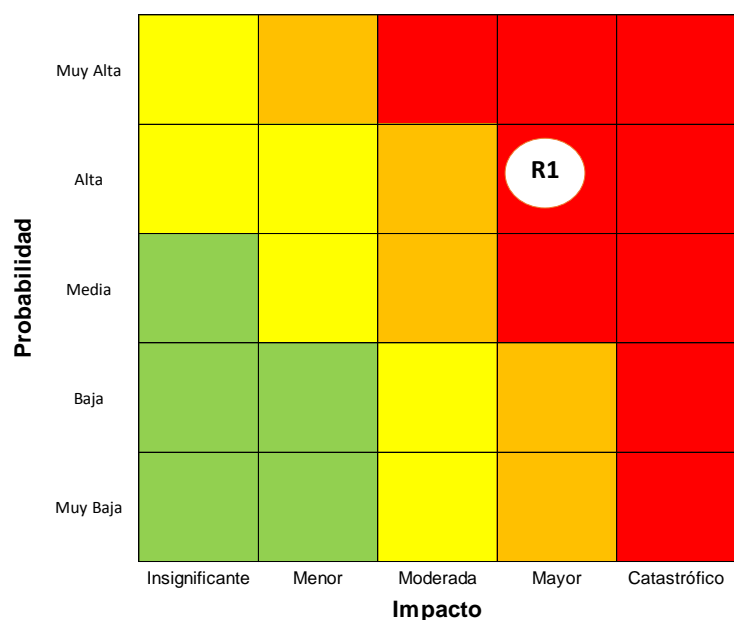
3.2 Proceso para la gestión del riesgo operativo

La Gestión del riesgo operativo es una herramienta de Gestión Gerencial para la toma de decisiones, que busca la continuidad, la viabilidad y la sostenibilidad de las actividades propias del negocio.

Es un proceso que debe realizarse de manera reiterada e integral que en principio tiene en cuenta las disposiciones del contexto y termina con la divulgación y monitoreo de los riesgos identificados (Núñez Mora & Chávez Gudiño, 2010).

3.3 Método para estimar el nivel de riesgo inherente

Figura 1. Mapa de riesgos inherentes – Perfil de riesgo



Con base en el inventario de riesgos anteriormente señalado a cada causa/falla se determina la probabilidad y el impacto de ocurrencia. Para ello se tiene en cuenta las ponderaciones por zonas de acuerdo con la información suministrada por los mapas de calor; así, donde se encuentran cada una de las fallas, se realiza un promedio ponderado y se obtiene la calificación de Probabilidad e Impacto para el tipo de riesgo (Pačaiová, Sinay, & Nagyová, 2017).

La combinación de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto permite conocer el riesgo inherente, de esta forma se genera el mapa de riesgos inherentes por proceso y al finalizar el ejercicio de evaluación de los procesos se obtiene el mapa consolidado de riesgos inherente de la Organización (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez,

& de Llano Monelos, 2013).

Fuente: Grupo Coomeva. (2015).

Manual corporativo del subsistema de gestión del riesgo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Tabla 2. Proceso para la estimación del riesgo

Herramientas	Preguntas por resolver	Participantes	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio basado en la experiencia • Juicio de Expertos • Análisis de registros históricos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sin controles, cual sería la frecuencia/probabilidad de ocurrencia de cada una de las fallas del riesgo? • ¿Sin controles, cual sería la el impacto en caso de ocurrencia del riesgo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores líderes en la implementación del SGRO • Líder de Proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de Riesgo Inherente

Fuente: elaboración propia con base en el Manual del Subsistema de Gestión de Riesgos de Corporación Coomeva

3.4 Método para identificar y evaluar los controles existentes

El proceso para la identificación evaluación de controles existentes en una organización consta de herramientas, preguntas por resolver, participantes y productos. A continuación en la tabla 3 se señala dicho proceso.

Tabla 3. Proceso para identificar y evaluar los controles de riesgo existentes

Herramientas	Preguntas por resolver	Participantes	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio basado en la experiencia • Pruebas de Recorrido 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué controles existen que apunten a prevenir, detectar o corregir cada una de las fallas del riesgo? • ¿Cuál es la evaluación del control para cada variable? 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores líderes en la implementación del SGRO • Líder de Proceso • Responsable de las actividades del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario y evaluación de controles

Fuente: elaboración propia con base en el Sistema de Gestión de Riesgos de Corporación Coomeva

Para iniciar se requiere identificar para cada una de las fallas e insuficiencias, los controles existentes al interior de la organización (un control puede aplicar para más de una falla). Posteriormente se establece la descripción para cada control y se realiza su evaluación en relación al diseño y a la ejecución. La evaluación de cada una se realizará por medio de las variables definidas en los manuales establecidos en cada compañía.

3.5 Método para estimar el nivel de riesgo residual

Así como se señaló el proceso para la identificación y evaluación de los controles existentes, el método para estimar el riesgo residual también conlleva un proceso con los mismos ítems: herramientas, preguntas por resolver, participantes y los productos. A continuación se presenta el proceso teniendo como base los avances en el punto anterior.

Tabla 4. Proceso para estimar el nivel de riesgo residual

Herramientas	Preguntas por resolver	Participantes	Productos
<ul style="list-style-type: none"> Juicio de Expertos Cálculos Matemáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Teniendo en cuenta los controles, cual sería la frecuencia/probabilidad de ocurrencia de cada una de las fallas del riesgo? ¿Teniendo en cuenta los controles cual sería la , cual sería la el impacto en caso de ocurrencia del riesgo? 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores líderes en la implementación del SGRO Líder de Proceso Otros expertos en el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de Riesgo Residual Informe de identificación, análisis y valoración de riesgos

Fuente: elaboración propia con base en el Sistema de Gestión de Riesgos de Corporación Coomeva (2015) y Reyes Castro & Porras Garzón (s.f)

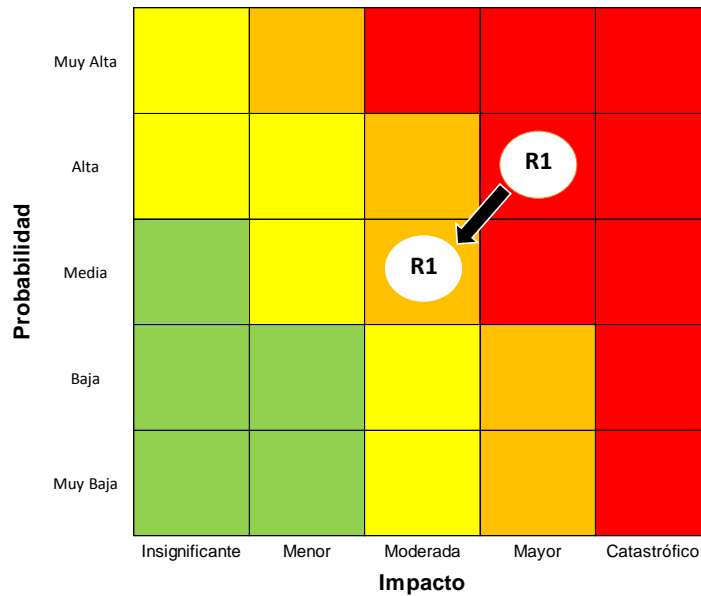
Como resultado final de la etapa de análisis de riesgos, a partir de la evaluación de los controles, se debe determinar el riesgo residual. El resultado de la evaluación de controles es la exposición final del riesgo.

Para determinar el riesgo residual se debe:

- Determinar si los controles asociados al riesgo disminuyen probabilidad o impacto.
- Determinar el % de Mitigación del control, es decir, el resultado final de la calificación de cada una de las variables por su ponderación.
- Calcular la probabilidad e impacto residuales. Ello se obtiene determinando el número de cuadrantes que se desplazará la probabilidad y/o impacto inherente.

Con estos valores se ubica el riesgo residual en el mapa y se construye el mapa de riesgos residuales por proceso. El riesgo residual es el resultado del desplazamiento del riesgo inherente por la aplicación de los controles.

Figura 2. Mapa de riesgos residuales – Perfil de riesgo



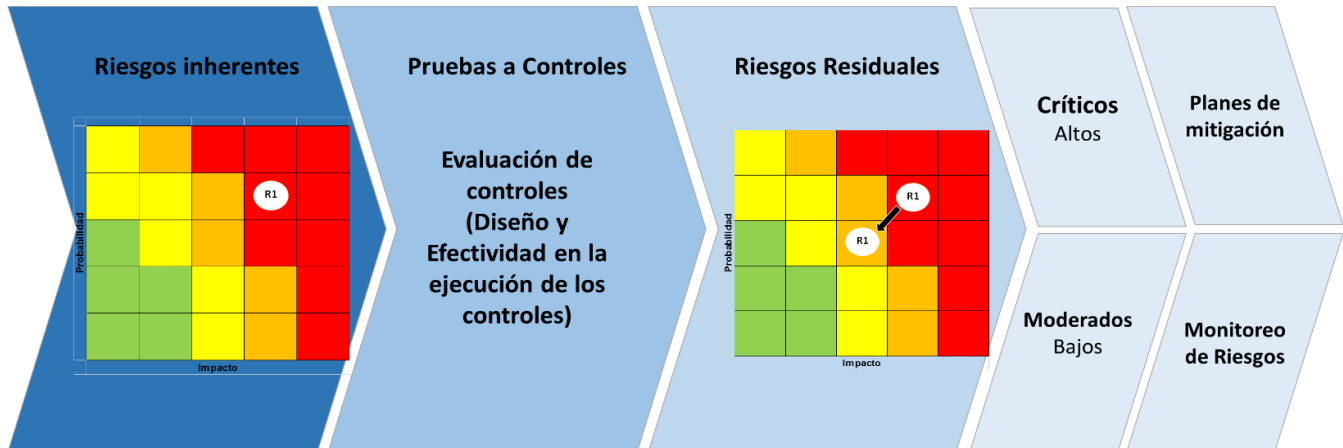
Fuente: Grupo Coomeva. (24 de Abril de 2015). Manual corporativo del sistema de gestión del riesgo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Al finalizar esta etapa, y con el fin de consolidar la información generada en las etapas anteriores, los colaboradores líderes en la implementación del SGRO entregan al Líder de Proceso el Informe de identificación, análisis y valoración de riesgos. Dicho informe debe contener como mínimo los siguientes campos:

- Fecha de Realización
- Objetivo del informe
- Alcance
- Metodología
- Participantes
- Roles y Responsabilidades
- Información general del proceso
- Objetivo del proceso
- Alcance del proceso
- Caracterización del proceso

- Riesgos Identificados y sus descripciones (Palma, 2011)
- Causas Identificadas
- Controles del Proceso Mapa de Riesgo inherente y residual
- Control de Cambios
- Eventos de Riesgo Materializados
- Recomendaciones

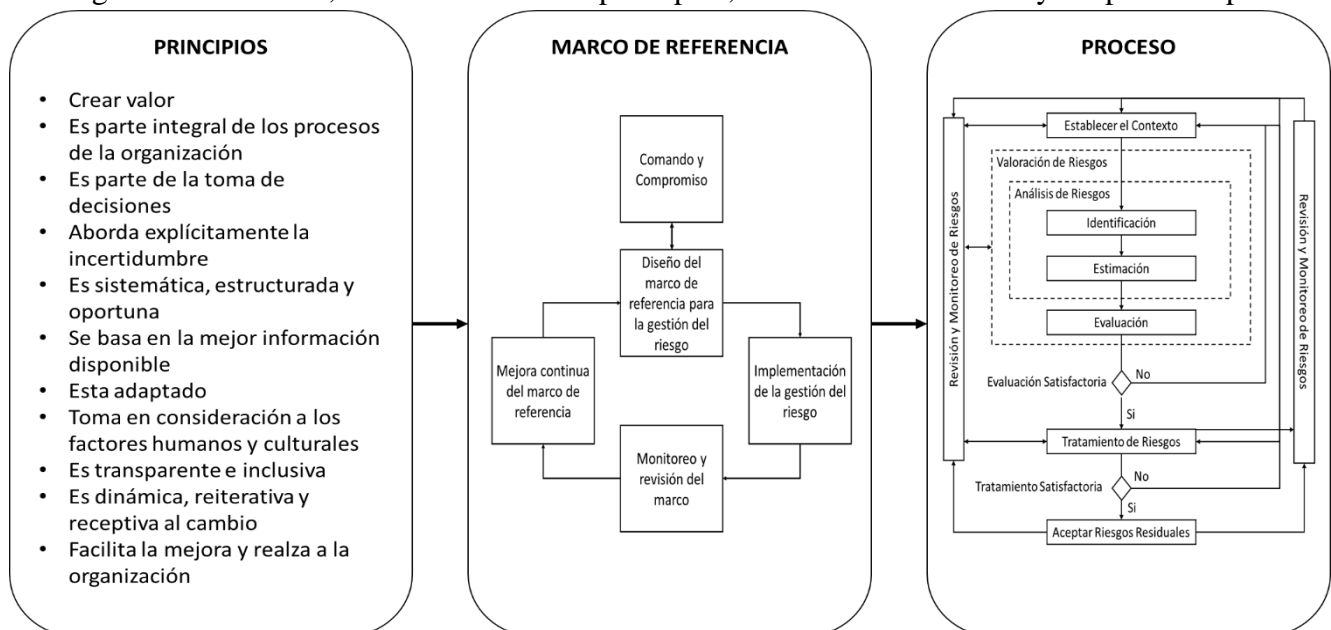
Figura 3. Estructura para la identificación de riesgos



Fuente: Grupo Coomeva. (2015). Manual corporativo del sistema de gestión del riesgo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

La norma ISO 31000:2009 establece una serie de principios que deben ser satisfechos para hacer una gestión eficaz del riesgo. Esta Norma Internacional recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de trabajo o estructura de soporte cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo de la organización, planificación y estrategia, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura (ICONTEC , 2011).

Figura 4. ISO 31000, relaciones entre los principios, el marco de referencia y los procesos para la



gestión del riesgo

Fuente: ICONTEC (2011). Normas Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. *Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*. Bogotá.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este apartado presenta los resultados luego de la implementación de la metodología propuesta. Se presenta análisis de los riesgos, sus causas, los controles implementados y el análisis final mediante mapas de calor que miden el riesgo inherente antes de los controles, el riesgo residual luego de los controles y un consolidado.

4.1 Proceso: Riesgo Operativo

Objetivo del informe: Presentar los principales resultados de la metodología de identificación, análisis y evaluación del riesgo, aplicada al proceso de **Riesgo Operativo**, destacando los principales elementos para la definición de acciones para el tratamiento y gestión del riesgo.

Alcance del informe: El alcance del informe cubre el análisis de los riesgos del proceso, sus causas generadoras, controles implementados sobre las causas, calificación de riesgo inherente resultante de los riesgos y su riesgo residual una vez implementados los controles. Además, también se hace un análisis de los factores de riesgo y mapas de calor consolidando tanto el riesgo inherente como el residual del proceso.

4.2 Información general del proceso

Objetivo del proceso: Contribuir con la reducción de las diferentes pérdidas asociadas a la operación, mediante el establecimiento de un sistema de Gestión Operativo que Permita Identificar, medir, controlar y monitorear efectivamente los riesgos potenciales a los cuales está expuesta la organización.

Alcance del proceso: Inicia con el establecimiento del contexto operacional, identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos. Aplica para Coomeva y sus empresas a nivel nacional.

Tabla 5. Riesgos del proceso "Riesgo Operativo"

Riesgo	Descripción
R1	Diseño inadecuado de metodologías y políticas de Gestión del Riesgo
R2	Fraude Interno o Actos de corrupción.

R3	Implementación deficiente de metodologías.
R4	Identificación parcial o inadecuada de los riesgos del proceso.
R5	Valoración inadecuada de los riesgos identificados.
R6	Definición/Implementación inadecuada de medidas de tratamiento para los riesgos.

Fuente: Gerencia Corporativa de Riesgo de la Corporación Coomeva (2015)

4.3 Causas de riesgo operativo identificadas

Causas Externas del proceso:

- Deficiencias metodológicas para la valoración.
- Ausencia de la información para realizar una correcta valoración.
- Recursos asignados insuficientes para la implementación

Causas Internas del proceso:

- Desalineación de políticas con la estrategia.
- Situaciones de conflictos de interés.
- Ausencia de segregación de funciones.
- Ejecución de actividades no autorizadas con fines de fraude.
- Uso inadecuado de información privilegiada.
- Personal no capacitado para la implementación.
- Alta rotación del recurso humano.
- Desconocimiento del contexto del proceso.
- Indisponibilidad del líder.
- Desconocimiento del líder.
- Deficiente implementación de políticas de Riesgo.

Causas Originadas por otros procesos:

- Fallas de implementación de la metodología.
- Inadecuada calidad de la información.
- Selección inadecuada del recurso humano.
- Definir erradamente los criterios por desconocimiento del negocio y la estrategia.

Inventario de Controles

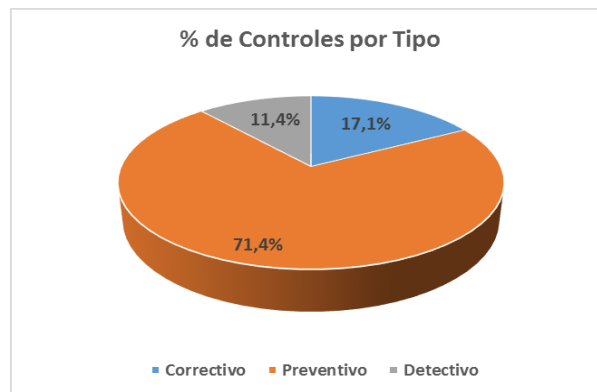
- Socialización de la estrategia mediante comités de alta dirección que se realizan semanalmente se hace la socialización del direccionamiento estratégico y del negocio.
- Link para el reporte de casos de conflicto de intereses en la INTRANET.
- Comité de ética en donde se manejan los casos de conflicto de intereses.
- Link para el reporte de casos de fraude y corrupción en la INTRANET.
- Comité de ética en donde se manejan los casos de fraude y corrupción.
- Políticas de la organización referidas al manejo de información confidencial.
- Manual de SARIO aprobado en abril de 2.015 por el consejo de administración.
- Guías metodológicas ISO 31.000 e ISO 31.010.
- Capacitación y sensibilización en la calificación de causas generadoras y la gestión de riesgo que se realiza en el proceso.

- Información de los procesos en la Plataforma documental DARUAM 4
- Socialización de avances a los líderes para retroalimentación (Comités)
- Conocer en buen grado la empresa, Proceso, Riesgo y Causa generadora
- Priorizar alternativas costo/Efectivas que impacten la probabilidad.
- Sensibilizar a los líderes acerca de los impactos de los riesgos en sus procesos

4.4 Ambiente de control

En las siguientes gráficas se muestra la distribución de medidas de mitigación de riesgo o controles aplicados a las causas generadoras por tipo, naturaleza y documentación, se mostrará el ambiente de control implementado en el proceso.

Figura 5. Porcentaje de controles por el tipo de control



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al gráfico de torta anterior, el 71,4% de los controles ejecutados en el proceso procuran reducir la probabilidad de ocurrencia de las causas o son controles de tipo “Preventivo” mientras que el 11,4%, detectan posibles materializaciones de riesgo y el 17,1%, se ejecutan una vez se ha materializado el riesgo, es decir, son de tipo correctivo.

Mapas de Riesgo

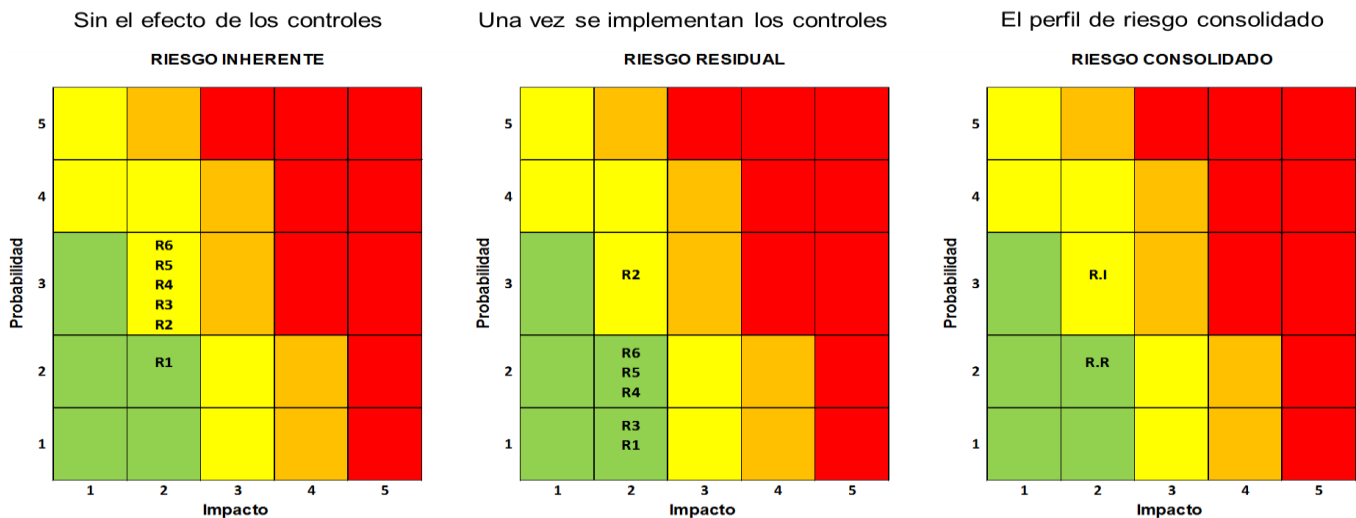


Figura 6. Mapa de riesgo

Fuente: Grupo Coomeva. (24 de Abril de 2015). Manual corporativo del sistema de gestión del riesgo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Una vez se implementan los controles en el proceso, el nivel de riesgo residual cae en la zona de severidad baja. Lo anterior indica que el nivel de riesgo consolidado del proceso una vez implementados los controles, es bajo.

4.5 Recomendaciones

- Mejorar el ambiente de control del proceso para lo cual se debe comenzar a monitorear los controles existentes para asegurar su efectividad a través de indicadores de gestión.
- Es importante trabajar de manera conjunta con las áreas involucradas transversalmente en el proceso, para mejorar la calidad y oportunidad de la información necesaria para la ejecución del proceso.
- Es importante monitorear los eventos de riesgo materializado para controlar que no se manifiesten con mayor frecuencia ni ocurran eventos de mayor severidad.
- Es responsabilidad del líder realizar la Divulgación y asegurar que los interesados conozcan los riesgos, apliquen los controles, ejecuten las actividades del plan de acción y cumplan las políticas para gestionar los riesgos.
- Realizar un plan de tratamiento para todos aquellos riesgos cuya severidad sea extrema o alta, esto con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los eventos y así, poder disminuir su severidad.
- Hacer un reporte minucioso de los eventos de riesgo materializado en IBM Open Pages para poder identificar los focos de materialización (regional u oficina) y realizar una gestión integral de riesgo más efectiva.

5. CONCLUSIONES

La gestión del riesgo es la anticipación para reducir las pérdidas que se pueden presentar en el futuro, porque es un proceso de identificación, análisis y cuantificación para poder iniciar acciones preventivas, correctivas y de la mitigación del riesgo, por ello implementar un análisis controlado de riesgos inherentes y residuales permite identificar la probabilidad y el impacto de los riesgo. Resulta ser no solo una herramienta de análisis para la toma de decisiones, sino un elemento agregado para el Sistema de Gestión de Calidad y para el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. Cuestión que justifica y brinda validez al sistema integrado que presenta la organización de estudio.

Al hacer parte del Sistema de Gestión de Calidad y del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, la gestión del riesgo se presenta como un componente esencial que contribuye a la sostenibilidad del sistema integrado en la medida en que permite identificar fallas para la toma de decisiones, la mejora continua y en consecuencia el aumento de la competitividad.

REFERENCIAS

- Ahmad, S., Ng, C., & McManus, L. A. (2014, December 31). Enterprise Risk Management (ERM) Implementation: Some Empirical Evidence from Large Australian Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 541-547.
- Aven, T. (2011, July). On the new ISO guide on risk management terminology. *Elsevier*, 96(7), 719-726.
- Borek, A., Parlikad, A. K., Webb, J., & Woodall, P. (2014). Chapter 4 - Introduction to Enterprise Risk Management. *Total Information Risk Management*, 47-56.
- Bruce, R. (2017). Chapter 11 - Risk Management. *Performance Management for the Oil, Gas, and Process Industries*, 159-175.
- Calaya, R., & López, M. E. (2004). ¿CÓMO DETERMINAR SU RIESGO EMPRESARIAL? *Revista Escuela de Administración de Negocios*(52), 68-75.
- Castro, M. (2009). *El Nuevo Estándar ISO para la Gestión del Riesgo*. Surlatina Consultores.
- Chemweno, P., Pintelon, L., Van Horenbeek, A., & Muchiri, P. (2015). Development of a risk assessment selection methodology for asset maintenance decision making: An analytic network process (ANP) approach. *International Journal of Production Economics*, 170, 663-676.
- Djoko, A., & Yuliando, H. (2015). Supply Chain Risk Management on Tobacco Commodity in Temanggung, Central Java (Case Study at Farmers and Middlemen Level). *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 235-240.
- EALDE BUSINESS SCHOOL. (2019, Febrero 26). *Los elementos del Mapa de Calor/Mapa de Riesgos*. Retrieved from <https://www.ealde.es/elementos-mapa-de-calor-mapa-de-riesgos/>
- Grupo Coomeva. (2015, Abril 24). Manual corporativo del sistema de gestión del riesgo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.
- Grupo Coomeva. (2015, Abril 24). Manual corporativo del subsistema de gestión del riesgo operativo del Grupo

Empresarial Cooperativo Coomeva.

- ICONTEC . (2011, Febrero 16). Normas Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. *Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*. Bogotá.
- ICONTEC. (2008). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Bogotá. Retrieved from SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.: <https://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>
- ICONTEC. (2016). *ISO 45001:2018*. Retrieved from Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: <https://www.icontec.org/Paginas/ISO-450012018-%E2%80%93-Sistemas-de-Gestion-de-la-Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo.aspx>
- International Organization for Standardization. (n.d.). *Benefits of ISO standards*. Retrieved from <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO 9001:2015. (2017, Mayo 16). *Metodología para el Análisis de Riesgos ISO 9001*. Retrieved from <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/05/metodologia-analisis-de-riesgos-iso-9001/>
- ISOTools. (s. f). *La norma ISO 9001 2015 ¿En que se basa el ciclo PHVA?* Retrieved from <https://www.isotools.com.co/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/>
- Lapiente, J. C. (2011). Planificación y control de gestión, La gestión de riesgos. *Escuela de Organización Industrial* , 2-30.
- Núñez Mora, J. A., & Chávez Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, XXV(58).
- Pačaiová, H., Sinay, J., & Nagyová, A. (2017). Development of GRAM – A risk measurement tool using risk based thinking principles. *Measurement*, 100, 288-296.
- Palacios Guillen, M., Gisbert Soler, V., & Pérez-Barnabeu, E. (2015). SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: LEAN MANUFACTURING, KAIZEN, GESTIÓN DE RIESGOS (UNE-ISO 31000) E ISO 9001. *3C Tecnología*, 4(4), 175-188.
- Palma, C. (2011). ¿CÓMO CONSTRUIR UNA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO? *Ciencias Económicas*, 29(1), 629-635.
- Ramírez, A., & Ortiz, Z. (2011). Gestión de Riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios. *Ingeniería*, 16(2), 56-66.
- Reyes Castro, J. E., & Porras Garzón, L. O. (s.f). Riesgos residuales. *Universidad Piloto de Colombia*, 1-5. Retrieved from <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001168.pdf>
- Robertson, J. (2013). Risk Management. *Encyclopedia of Forensic Sciences*, 528-531.
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos, *Atlantic Review of Economics. Econstor*, 2.
- Roughton, J., Crutchfield, N., & Waite, M. (2019). Chapter 10 - Understanding Basic Risk Management Principles. *Safety Culture (Second Edition)*, 205-215.
- Simon, A., Karapetrovic, S., & Casadesus, M. (2012). Evolution of Integrated Management Systems in Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 23(1), 8-19.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2006). Capítulo XXII. Reglas relativas a la administración del riesgo operativo. *Circular Externa 048*. Colombia.
- SURA. (2019). *ARL SURA*. Retrieved from <https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/75-centro-de-documentacion-anterior/equipos-de-proteccion-individual-/1194--sp-3393>
- Ustáriz González, L. H. (2004). Corporate governance evolución y reto frente al riesgo operativo en el nuevo acuerdo de

Basilea. *Vniversitas*(107), 137-177.