



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA**

TRABAJO DE GRADO

**PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE LOS
INDICADORES DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN
ARUS**

PRESENTADO POR

JULIANA USMA ARREDONDO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN – ANTIOQUIA

2018



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA**

Trabajo de Grado

Plan de mejora del proceso de medición de los indicadores de Gestión
de Riesgos en la organización ARUS

Presentado por

Juliana Usma Arredondo

Tutor:

Isis Álvarez Miosotis

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de Administración

Administración de Empresas

Medellín – Antioquia

2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA

RESUMEN

El presente proyecto se desarrolla en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS y, enfatiza en el proceso actual de medición de los indicadores de gestión de riesgos en dicha área. El objetivo principal con la realización de este proyecto es proponer un plan de mejora del proceso actual de medición de los indicadores de gestión de riesgos en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS a partir del segundo semestre del año 2018.

Para ello, es necesario llevar a cabo una metodología de carácter cualitativa con algunas características cuantitativas. Así mismo, realizar entrevistas y una revisión documental con la Líder de Riesgos y Control con el propósito de entender el proceso actual de medición de los indicadores de gestión de riesgos y conocer un poco más sobre este tema y del propósito que tiene la organización con la adecuada gestión de riesgos.

Posteriormente, se analiza que el proceso presenta algunas dificultades que generan demoras en la medición de los indicadores de gestión de riesgos, al igual que reprocesos para el área, por lo cual se llega a conclusión de elaborar una nueva alternativa de medición que permita mejorar y optimizar este proceso.

PALABRAS CLAVES: Riesgo, Gestión del Riesgo, Indicadores, automatización, eficiencia.

ABSTRACT

This improvement plan is developed in the area of risks of the organization ARÚS, and emphasizes the ongoing process of measuring the indicators of risk management in this area. The main goal with the completion of this project is to propose a plan for the improvement of the current process of measuring the indicators of risk management in the area of risk and business continuity of the ARUS organization starting from the second half of the year 2018.

To this end, it is necessary to carry out a qualitative methodology of character with some quantitative characteristics. Likewise, conduct interviews and document review with the leader of risk and Control in order to understand the current measurement of the indicators of risk management process and learn more about this topic and the purpose for which the organization with the proper risk management.

Subsequently, analyzes the process presents some difficulties arising from delays in the measurement of the indicators of risk, like reprocesos for area management, which will reach conclusion of elaborating a new alternative for measurement Let improve and streamline this process.



KEY words: Risk, risk management, indicators, automation and efficiency.



AGRADECIMIENTOS

Realizar este trabajo de grado ha sido una de las tareas que más he disfrutado en mi vida académica y profesional, poner en práctica el conocimiento que durante varios años he adquirido fue en camino lleno de experiencias.

Quiero por tanto dar las gracias a la Universidad Autónoma Latinoamericana por darme los aportes en el desarrollo de mi formación académica y profesional, a José Rodrigo Flórez Ruiz por la oportunidad que me brindó para iniciar a realizar mis sueños, a mis profesores por el conocimiento y educación que me inculcaron y por darme las bases para avanzar en esta tarea y finalmente a mi madre, mi hermana y mi pareja por el apoyo incondicional en este proceso.



TABLA DE CONENIDO

RESUMEN	3
AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO REFERENCIAL.....	14
4.1. Referente Contextual	14
4.2. Referente Teórico.....	19
4.3 Referente legal.....	22
4.3.1 Constitución Política de Colombia 1991	23
4.3.2 Sentencias	23
4.3.3 Leyes	23
4.3.4 Decretos.....	24
4.3.5 Resoluciones	25
4.3.6 Código de Comercio.....	26
5. DISEÑO METODOLOGICO	27
Enfoque	27
Modalidad	27
Técnicas e instrumentos de recolección y análisis	27
Consideraciones Éticas.....	29
6. HALLAZGOS.....	31
Momento I: Proceso actual de medición de los indicadores de gestión de riesgos.....	31
Momento II: Caracterización de las dificultades generadas en el proceso actual de medición de los indicadores de gestión del riesgo	34
Momento III: Propuesta para la medición de los indicadores de gestión del riesgo.....	37



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNAL**

RECOMENDACIONES.....	41
CONCLUSIONES.....	43
Referencias.....	44



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se desarrolla en la organización ARUS. Comprende principalmente el tema de los indicadores de gestión del riesgo, centrándose especialmente en el proceso de medición. El objetivo primordial con su desarrollo es proponer un plan de mejora del proceso actual de medición de los indicadores de gestión de riesgos en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS a partir del segundo semestre del año 2018.

El trabajo está estructurado en cuatro partes:

En la primera se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación donde se da a conocer un poco sobre la organización ARUS, se enuncia el problema sobre el que se va investigar, se precisan los objetivos del proyecto, las razones por las cuales se realiza la investigación y la forma en que va a beneficiar el proyecto a los ejecutores.

En la segunda se encuentra el marco de referencia construido a partir de un marco contextual donde se caracterizan las variables económicas y el comportamiento del sector en el que opera la organización ARUS, un marco teórico que indica las teorías y conceptos formulados acerca del tema de investigación y un marco legal donde se presentan las normas vigentes relacionadas con el tema principal.

En la tercera se encuentra el diseño metodológico, donde se exhiben el enfoque de la investigación, la modalidad en que se desarrolló, las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recolectar y analizar la información y las consideraciones éticas que comprende el proyecto.

En el cuarto se presentan los hallazgos de la presente investigación, plasmados en 3 momentos que dan desarrollo a los objetivos específicos del proyecto.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ARUS es una organización ubicada en la ciudad de Medellín – Departamento de Antioquia. Es resultado de la integración de Enlace Operativo y Compuredes, compañías pertenecientes al Grupo Sura.

La organización fue inscrita en Cámara de Comercio en septiembre 1 de 1988, se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada denominada: COMPUREDES LIMITADA. El 29 de diciembre de 1995, la sociedad se transforma de Limitada a Anónima y en adelante su denominación será: COMPUREDES S.A

En el año 2012 Enlace Operativo adquiriere Compuredes y luego en el 2016 integran sus servicios en una misma marca que recibe el nombre de ARUS, desde entonces genera un portafolio integral de servicios con el fin de convertirse en aliado estratégico de sus clientes: Cerrejón, Colombina, ETB, Terpel, Corona, Colmotores, entre otros.

ARUS, filial del Grupo Sura ofrece soluciones integrales e innovadoras de conocimiento, tecnología y gestión de la información, generando una experiencia superior en sus clientes, construyendo equipo con sus colaboradores y dando valor a sus accionistas. Así mismo, ofrece servicios de tercerización de tecnología, monitoreo, gestión y control de TIC, mantenimiento, soporte e instalación de infraestructura, desarrollo de softwares especializados y pago de Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (Pila).

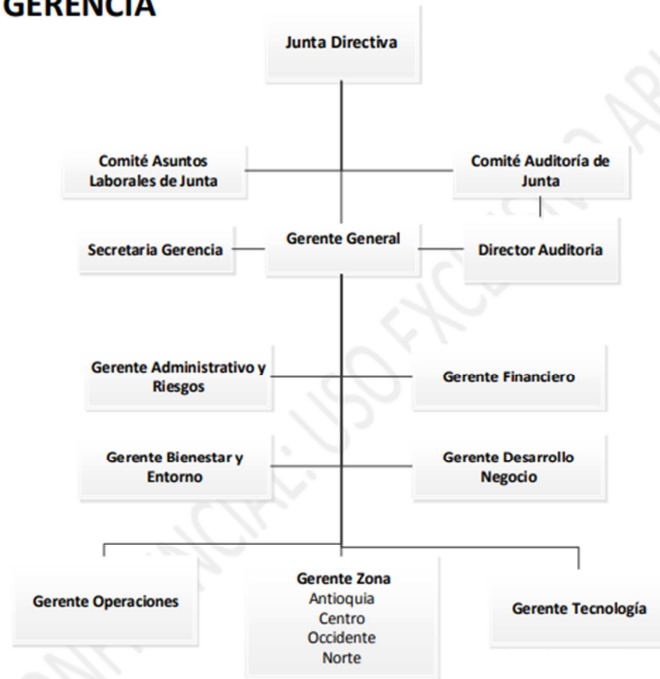
ARUS hace acompañamiento a sus clientes en 9 países de América (Estados Unidos, México, Honduras, República Dominicana, Panamá, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú) a través de un modelo de alianzas y de un plan de exportación de servicios. Además, cuenta con más de 2.500 colaboradores, 4 oficinas en el país ubicadas en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, y dos centros de operaciones: uno en Medellín y otro en Bogotá

La organización está dividida por áreas, integradas por la Gerencia Administrativa y Riesgos, Gerencia Bienestar y Entorno, Gerencia Desarrollo de Negocios, Gerencias de Zonas, Gerencia de Operaciones, Gerencia Financiera y Gerencia Tecnología, que prestan de forma eficiente y oportuna los servicios requeridos para soportar los procesos de la compañía, haciendo posible la operación y contribuyendo al logro de los resultados.

A continuación anexo el organigrama de ARUS, donde se pueda visualizar de manera integral la relación de cada una de las áreas de la organización.



COMITÉ DE GERENCIA



Código del Documento: DA0076-2
Versión: 3
Fecha de Vigencia: 01/02/2017
Acceso: Interno

Fuente: ARUS

En particular el área de Riesgos y Control, perteneciente a la Gerencia Administrativa y Riesgos, se encarga de liderar la gestión integral del riesgo dentro de la compañía, a través del tratamiento de todos aquellos factores (amenazas y vulnerabilidades) que impiden la consecución de las metas y objetivos del negocio, trabajando por la permanencia de la compañía en el mercado. El área enfoca su gestión en los Riesgos Corporativos, Estratégicos, de Proyectos, de Nuevos Productos, de Ventas con Nuevos Clientes, operativos, Reputacionales y de Continuidad del negocio. Estos riesgos se miden mediante indicadores donde se evalúa la cobertura por parte del área de Riesgos y Control frente a los respectivos controles que requieren.

Los indicadores del proceso de Control y modelo del gobierno (control interno, gestión del riesgo, continuidad del negocio, fraudes y eventos de seguridad) se realizan para asegurar que todas las actividades, la administración de la información, los recursos y la identificación de eventos de seguridad se realicen de acuerdo con las políticas diseñadas por la alta dirección y en atención a la estrategia corporativa.

En específico los indicadores de gestión del riesgo permiten valorar mensualmente la oportunidad en el seguimiento del plan de tratamiento de riesgos, la cobertura de gestión



del riesgo a los proyectos corporativos y la cobertura de gestión del riesgo a los proyectos de negocio, los cuales en los últimos meses han tenido resultados positivos.

Sin embargo, el área de Riesgos ha entendido a partir de situaciones evidenciadas en el momento que se calculan los indicadores de gestión de riesgos, que debe mejorar la manera de elaborarlos. Dichas situaciones son reprocesos al momento de calcular los indicadores, demoras en su ejecución, entre otros.

Es por ello que dicha área se inquieta por saber ¿Cómo mejorar el proceso actual de medición de los indicadores de gestión de riesgos en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS para eliminar los reprocesos generados a partir del segundo semestre del año 2018?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora del proceso actual de medición de los indicadores de gestión de riesgos en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS a partir del segundo semestre del año 2018

2.2. Objetivos Específicos

Identificar el proceso actual de medición de los indicadores de gestión riesgos en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS.

Caracterizar las dificultades que genera el proceso actual de medición de los indicadores de gestión del riesgo en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS.

Recomendar mejoras en el proceso de medición de los indicadores de gestión del riesgo en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS.



3. JUSTIFICACIÓN

Existen diferentes categorías de indicadores, de los cuales hacen parte los indicadores de procesos, que permiten evaluar y analizar el desempeño de un área frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Estos indicadores a su vez se clasifican en diferentes modalidades, en las que se encuentran los indicadores de control interno, gestión del riesgo, continuidad del negocio, fraudes y eventos de seguridad, entre otros

En específico, los indicadores de gestión del riesgo permiten evaluar si una organización o proceso está siendo exitoso en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores de gestión permiten tener un control adecuado sobre una situación dada, retroalimentar un proceso, monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, y tomar decisiones de acuerdo al análisis realizado, entre otros.

Es fundamental que al interior de las organizaciones tengan claridad sobre lo importante que es medir lo que se hace, porque si no se mide lo que se hace no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

El cálculo de los indicadores de gestión del riesgo contribuye a que las organizaciones puedan identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos a los que está expuesta una organización, con el propósito de evitarlos y reducirlos mediante la generación de estrategias que garanticen la viabilidad y continuidad de la empresa en el mercado.

ARUS a partir de la implementación de mejoras en el proceso de medición actual de los indicadores de gestión del riesgo en el área de Riesgos y Control, puede cumplir en su totalidad con los objetivos propuestos mes a mes establecidos para los seguimientos que se realizan a los riesgos de los proyectos corporativos, de negocio y operación gestionados por dicha área. De igual manera puede emplear el tiempo que actualmente se invierte de más en el cálculo de los indicadores debido a los reprocesos generados, en otras actividades significativas para el buen funcionamiento de la organización.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Referente Contextual

La organización ARUS pertenece al sector terciario de la economía porque ofrece a sus clientes servicios tecnológicos, de información y conocimiento que son útiles para el desarrollo y competitividad de las organizaciones, al igual que para la satisfacción de sus necesidades, la eficiencia organizacional, la transformación digital, entre otras.

Vivimos en un mercado altamente competitivo donde la innovación, la tecnología y la globalización están retando a las compañías a buscar alternativas de como tercerizar procesos y servicios para hacerlas más rentables y eficientes. Por este motivo ARUS enfoca sus servicios en soluciones conjuntas de Outsourcing de Tecnologías de Información (ITO) y Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO) a más de 325 empresas.

De acuerdo a la Revista Dinero (2017), el tamaño de un negocio como el outsourcing en Colombia se puede dimensionar en su aporte a la economía nacional: el segmento representa 1,2% del Producto Interno Bruto (PIB) y su facturación es superior a los \$16 billones. De 2010 al 2014 se duplicó la facturación en servicios tercerizados.

Según el Ministerio TIC (2017), el sector de Tecnologías de la Información fue uno de los más rentables en 2017. Además, representa beneficios financieros, comerciales y de generación de empleo significativos para el país. Esto en cifras significa, 5.464 nuevas compañías del sector y un aporte del 1,19% al PIB en 2017.

La compañía no ha sido ajena al buen comportamiento del sector, su crecimiento ha registrado un promedio de entre 18% y 20% y se espera que esta tendencia continúe. Dentro de su plan de inversiones, se destinarán cerca de 2,5 millones de dólares en actualización tecnológica y otros 400 mil dólares en desarrollo de innovación del portafolio de servicios que ofrece a sus clientes, lo que beneficia sus relaciones tanto nacionales como internacionales.

De acuerdo con Procolombia (2017), el sector de Software colombiano ha reportado un crecimiento sostenible durante los últimos años en términos de ingreso, exportaciones, participación de mercado y calidad de los servicios.

El 27 de enero del 2017, la Revista Dinero relacionó a ARUS en el Ranking de las Empresas de Tecnología más Poderosas en América Latina por tener una dinámica cambiante y transformadora para enfrentar los retos tecnológicos en una era cada vez más digital.

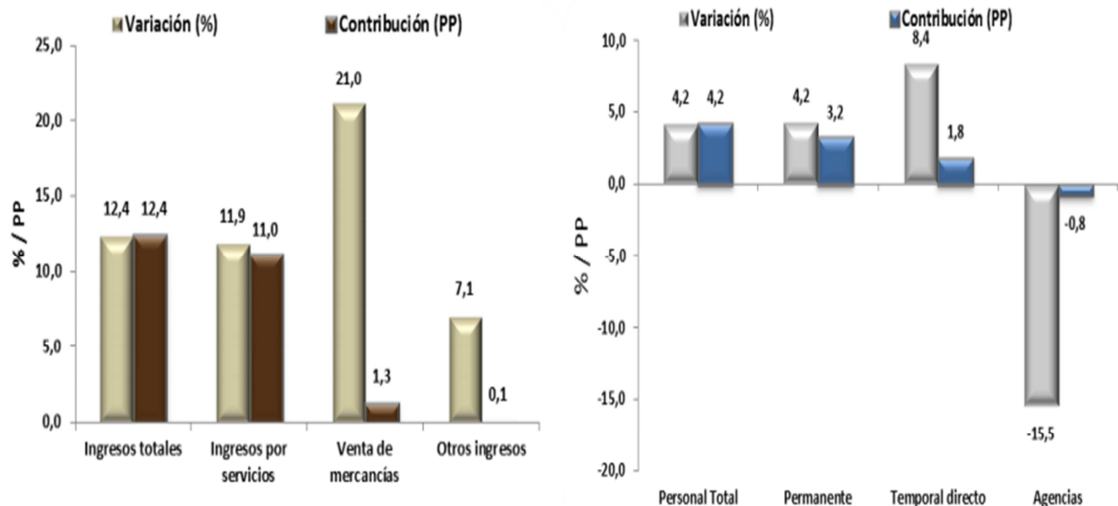
En esa línea de ideas, el Boletín Técnico Encuesta Mensual de Servicios -EMS- Enero 2018 y la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (2014-2015), indican el



comportamiento que ha presentado el sector de Tecnologías de la Información en los últimos años, en especial el subsector de Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos que ha sido uno de los más representativos estadísticamente. Estos datos apoyan la realización del presente plan de mejora en la organización ARUS porque contextualizan al lector sobre la evolución del sector de Tecnologías de la Información y como ha asimilado la organización esa evolución.

A continuación, se presenta la variación anual de ingresos nominales en los servicios de desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos en enero del 2018

Gráfico 1. Variación anual de los ingresos nominales por tipo y del personal ocupado por tipo de contratación. Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos* Total Nacional Enero de 2018p.



Fuente: DANE – Encuesta Mensual de Servicios EMSp Cifra provisional PP Puntos porcentuales (2018)

En enero de 2018, los servicios de desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos, donde se encuentran incorporados los servicios que presta la organización ARUS, registraron un crecimiento de 12,4% en los ingresos nominales, por su parte, el personal ocupado sin agencias presentó un crecimiento de 5,2% y el personal ocupado con agencias 4,2% respecto al mismo periodo de 2017.

La variación de 12,4% en los ingresos totales, se explica por el incremento de 11,9% de los ingresos por servicios, de 21,0% de la venta de mercancías y de 7,1% de otros ingresos operacionales.

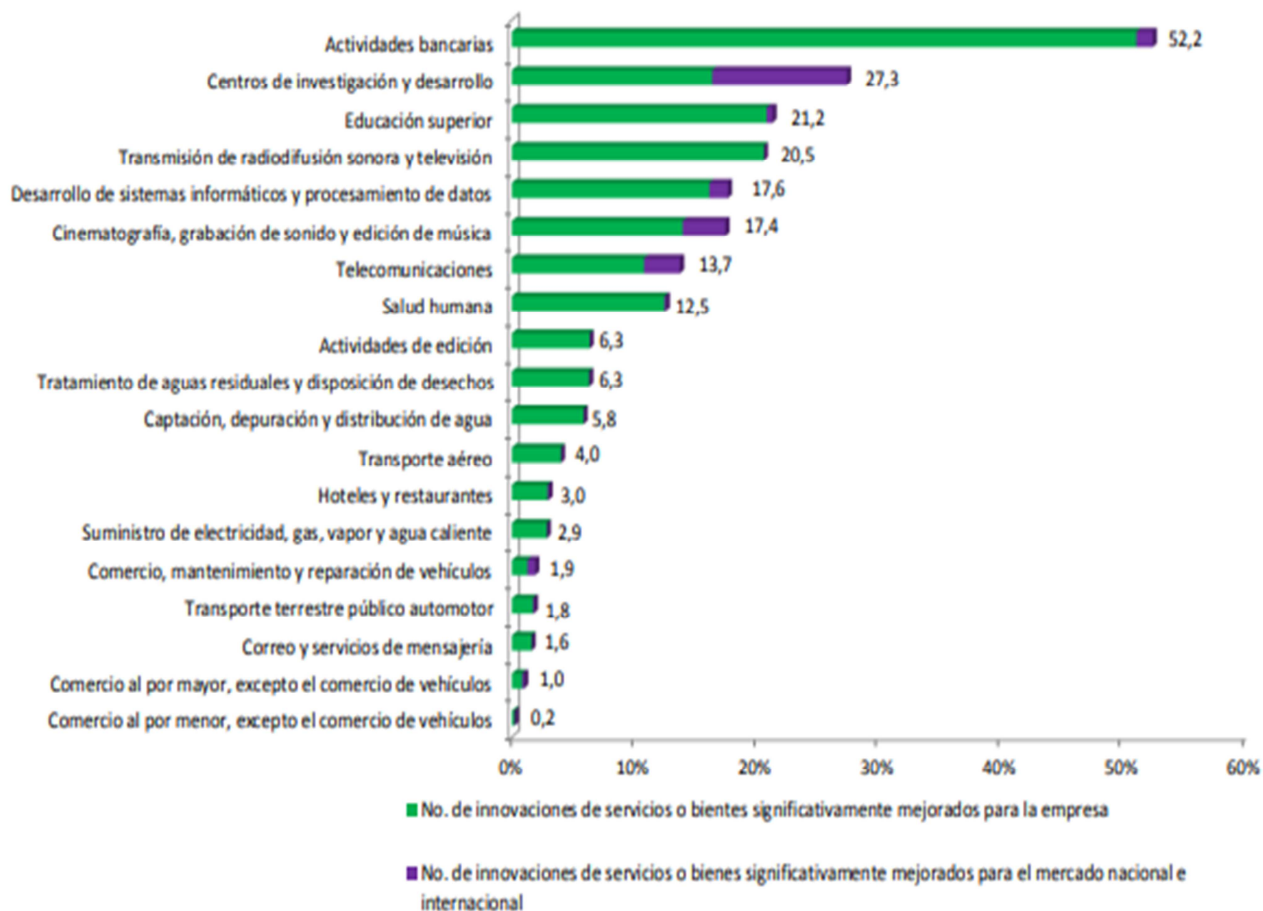
La variación de 4,2% en el personal total, se explica principalmente por el incremento de 4,2% en el personal permanente, 8,4% en el personal temporal directo y por la disminución de 15,5% del personal contratado a través de agencias.



En ese sentido la compañía ARUS, se caracteriza por ser un primer empleo profesional para muchos jóvenes, además ha trabajado en temas como el teletrabajo, espacios más amigables, calidad de trabajo, salario emocional, entre otros.

A continuación, se evidencia el porcentaje de innovación por parte de las empresas en productos significativamente mejorados durante el período 2014-2015.

Gráfico 2. Porcentaje de empresas innovadoras en productos significativamente mejorados, distribuido por el número de innovaciones a nivel de alcance, según actividad económica* Total nacional 2014 – 2015



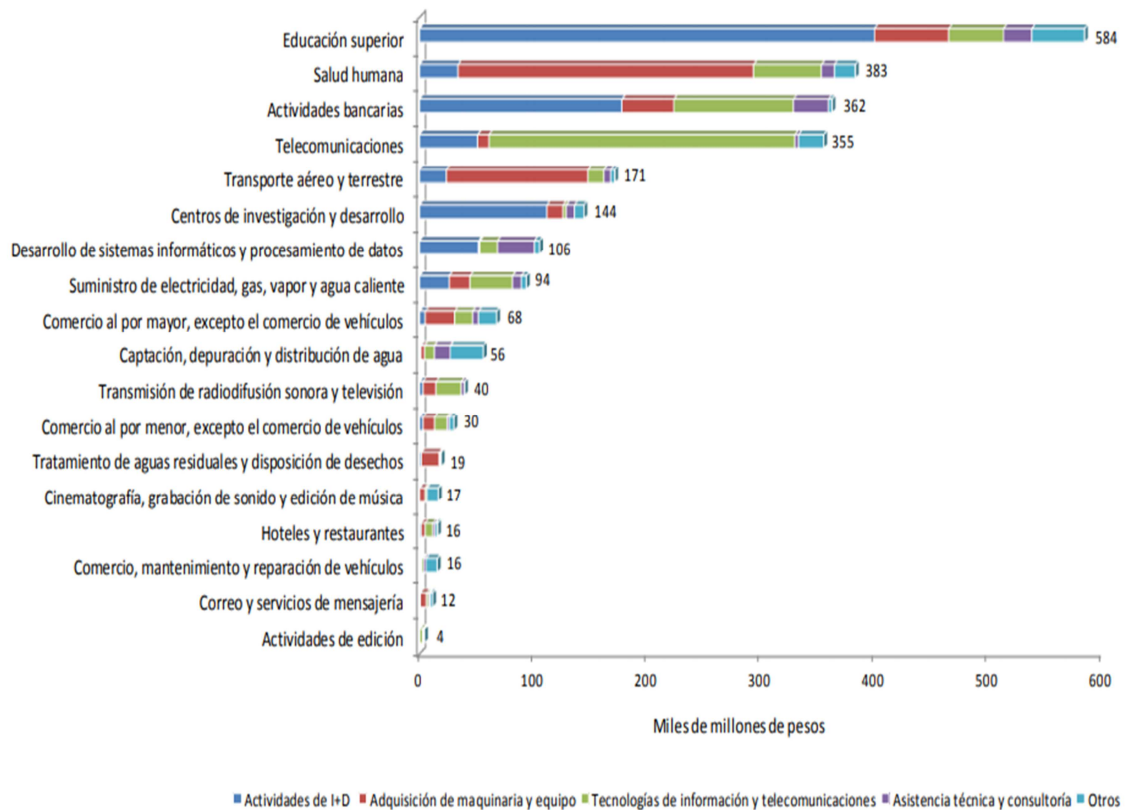
Fuente: DANE – EDITS V (2016)

De acuerdo con la gráfica anterior, durante el período 2014-2015, las actividades bancarias registraron el mayor porcentaje de empresas innovadoras en servicios o bienes significativamente mejorados con 52,2% dentro de su subsector, seguidas por los centros de investigación y desarrollo con 27,3%. El subsector de Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos, en el que se desenvuelve la organización ARUS, hace parte de las

actividades que presentaron mayor proporción de innovaciones de servicios o bienes significativamente mejorados para la empresa en este periodo.

A continuación, se presenta la inversión que realizaron en el 2015 las empresas colombianas en la adquisición de maquinaria y equipo, actividades de investigación y desarrollo (I+D), adquisición de tecnologías de la información y Telecomunicaciones (TIC), asistencia técnica y consultoría y otros⁶

Gráfico 3. Montos de inversión en ACTI distribuidos por tipo de actividad científica, tecnológica y de innovación, según actividad económica* Total nacional 2015



Fuente: DANE (2016)

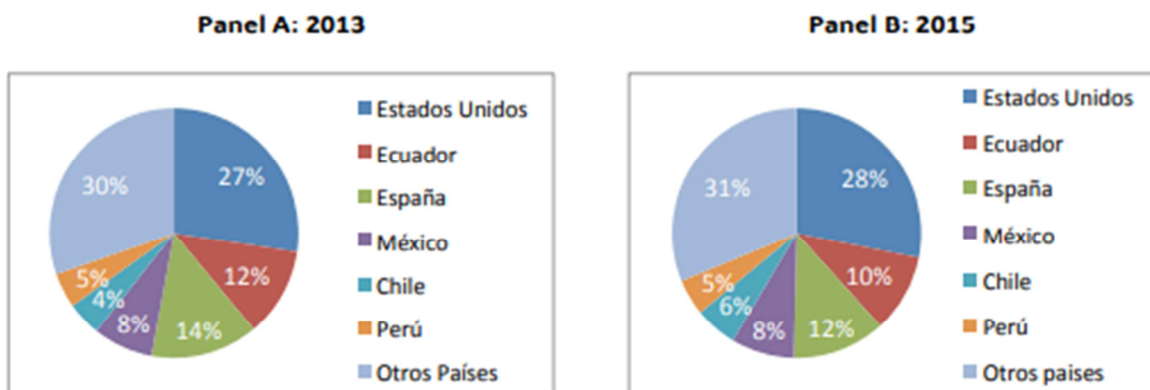
En 2015, el subsector de servicios con mayor inversión en I+D fue Educación superior; Salud humana registró la mayor inversión en maquinaria y equipo; Telecomunicaciones registró la mayor inversión en TIC, y las actividades dedicadas al

desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos registraron la mayor inversión en asistencia técnica y consultoría.

ARUS siendo una organización del sector TIC, desde su creación ha generado grandes inversiones en tecnológica e innovación que le han permitido posicionarse en el mercado y ofrecer a sus clientes un servicio con soluciones óptimas a sus necesidades.

A continuación, se presentan los principales destinos de exportaciones de software y servicios de TI durante el periodo 2013-2015

Gráfico 4. Destino de las Exportaciones de software y servicios de TI (2013-2015)



Fuente: DANE (2016)

De acuerdo a la gráfica anterior se puede concluir que la composición porcentual de los principales compradores de los productos del sector TI no ha variado en el periodo analizado: Estados Unidos es el principal comprador con una participación que oscila entre el 28% y el 30% del total de exportaciones, seguido por España (12%) y Ecuador (10%), México (8%), Chile (6%) y Perú (5%). Estos datos indican que no han surgido nuevos países compradores de los productos y servicios nacionales de software y servicios de TI y, por otra parte, que los principales clientes externos de la industria nacional TI no se encuentran en el vecindario de la región, por lo que dichos mercados cercanos pueden a su vez constituir nichos de interés para la penetración de la oferta nacional.

ARUS ofrece sus servicios de TI a nivel nacional e internacional, pues acompaña a sus clientes no solo en regiones de Colombia sino también en varios países como Estados Unidos, México, Ecuador, Perú; países que según el DANE han sido un mayor destino de las Exportaciones de software y servicios de TI.



4.2. Referente Teórico

Para sustentar teóricamente la presente propuesta de mejora se hace necesario indagar sobre categorías conceptuales como el riesgo y la administración del riesgo, entre otras, propuestas por autores como Lara 2005, Quijano 2013, Ferraro & Lerch 1997 y demás.

Según Lara (2005), la palabra riesgo viene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad, tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones y de los procesos de inversión en general. (Lara; 2005, p: 13)

Todas las organizaciones están expuestas a innumerables riesgos tanto en su entorno como en las actividades que desarrollan diariamente. Por lo anterior es importante tener claridad sobre los riesgos generados en una empresa, los cuales son:

No sistemáticos: Riesgos propios y específicos de cada empresa que pueden afectar procesos, recursos, clientes o imagen

Riesgo de reputación: Desprestigio de la organización, que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público, por fraude, insolvencia, conducta irregular de empleados, rumores o errores cometidos en la ejecución de alguna operación

Riesgo puro: Al materializarse origina pérdidas, como incendio, accidente, inundación

Riesgo especulativo: Al materializarse presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, compra de acciones, lanzamiento de nuevos productos

Riesgo estratégico: Tiene que ver con pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas o errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección; además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial.

Riesgo operativo: Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas.

Riesgos financieros: Los riesgos financieros impactan la rentabilidad, ingresos y nivel de inversión, pueden provenir no sólo por decisiones de la empresa, sino por condiciones del mercado, ellos son:



- Riesgo de mercado, tiene que ver con fluctuaciones de las inversiones en bolsa de valores; también hacen parte de éste las fluctuaciones de precios de insumos y productos, la tasa de cambio y las tasas de interés

- Riesgo de liquidez, se relaciona con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolio o tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con obligaciones contractuales

- Riesgo de crédito, consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, o con las cuales se ha invertido, fallen en el pago

Riesgos legales: Se refieren a pérdidas en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio, sumado a la imposibilidad de exigir jurídicamente la satisfacción de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, o en el incumplimiento de normas legales o disposiciones reglamentarias que puedan conducir a demandas o sanciones

Riesgos tecnológicos: Son generados por el uso de tecnología, como virus informáticos, vandalismo puro o de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones de hackers, colapso de las telecomunicaciones que puede generar daño de información o interrupción del servicio. También incluyen la actualización y dependencia de un proveedor, o de tecnología específica, bien sea en el campo informático, médico, de transporte u otras áreas.

Riesgos laborales: Los riesgos laborales, como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños a las personas y a la misma organización. Un accidente de trabajo puede producir lesiones orgánicas, invalidez, muerte o una perturbación funcional. La enfermedad profesional, por su parte, puede ser permanente o temporal, consecuencia del trabajo desempeñado o del medio en el cual se realizan las funciones. Existen otros riesgos laborales que surgen de la relación de la empresa con sus empleados, asociaciones o sindicatos, como huelgas, sabotajes, etc.

Riesgos físicos: Afectan los recursos materiales, como cortocircuitos, explosiones, daños en maquinaria o equipos (por su operación, diseño, fabricación, montaje o mantenimiento), deterioro de productos y daño en vehículos. (Quijano; 2013, p: 39)

La gestión de los riesgos es una tarea clave para el buen funcionamiento de una organización, porque ayuda a identificar y prevenir amenazas, al igual que aprovechar oportunidades, lo que permite que la organización alcance los objetivos propuestos y mejore su competitividad. Además, facilita la toma de decisiones, potencia la confianza por parte de los grupos de interés y fomenta la capacidad de eficiencia en las actividades que desarrolla la organización.

Quijano (2013) define la administración del riesgo como el conjunto de acciones que, llevadas a cabo en forma estructurada e integral, permiten a las organizaciones



identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. (Quijano; 2013, p: 41)

Con el propósito de facilitar la gestión de los riesgos en todo tipo de organizaciones, se creó la norma internacional ISO 31000 que a través de principios eficaces facilita la identificación, el análisis, la evaluación y tratamiento de los riesgos en las organizaciones, permitiendo una mayor eficiencia en dicho proceso.

La norma ISO 31000 es una herramienta que establece una serie de principios para la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos en las empresas. Puede aplicarse a cualquier tipo de organización independiente de su tamaño, razón social, mercado, fuente de capital, espectro comercial o forma de financiación. No especifica ningún área o sector en concreto. La norma parte del hecho de que todas las empresas, en mayor o menor medida, llevan a cabo prácticas para la gestión de los riesgos. La diferencia radica en la coordinación y alineamiento de dichas prácticas. (ISOTools. <https://bit.ly/2tkvAxl> . 09/06/2018)

Teniendo en cuenta la importancia de administrar los riesgos en las organizaciones, es necesario implementar políticas y procedimientos que permitan detectar los posibles riesgos que se pueden materializar en una organización para prevenirlos o en caso de que se generen, adoptar medidas oportunas para minimizarlos o eliminarlos.

El autor Quijano (2013) explica que identificar un riesgo empresarial es determinar los posibles eventos que con su materialización puedan impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa. La identificación de riesgos incluye además la caracterización de esos eventos, es decir, el análisis de cómo ocurrirían, por qué se presentarían, dónde y cuándo sucederían, quién o qué factores incidirían en su ocurrencia, qué o quién podría verse afectado por ella, cuál sería la afectación (a la imagen, al personal, a recursos materiales o inmateriales, a terceros, etc.) y quién sería el responsable de manejar el riesgo. (Quijano; 2013, p: 41)

Gracias a la efectiva identificación y administración del riesgo, las organizaciones pueden aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos propuestos, tomar decisiones adecuadas, minimizar pérdidas, cumplir los requisitos que exige la ley, mejorar la confianza entre los colaboradores, entre otras

Quijano (2013) también expone que los beneficios de la identificación de riesgos son muchos, y pueden dividirse primordialmente en dos campos: el primero tiene que ver con lo que se puede prevenir y el segundo con lo que se puede aprovechar; es decir, prevención de pérdidas y aprovechamiento de oportunidades.

Los riesgos se identifican con el fin de estar preparados ante eventos no esperados, evitar sorpresas desagradables que puedan afectar negativamente a la empresa o prevenir sanciones por el incumplimiento de normas. La identificación de



riesgos facilita también la toma de decisiones, al brindar información que permite conocer causas e implicaciones de los hechos y definir si se hace o se deja de hacer alguna actividad, proyecto o estrategia, de acuerdo con el nivel de riesgo que implica; por lo cual genera un manejo coherente del riesgo, lo que permite “correr” riesgos controlados. (Quijano; 2013, p: 32-33)

Las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan, al desarrollar sus actividades se enfrentan a innumerables riesgos que de no gestionarlos eficientemente podrían incurrir en pérdidas económicas para la organización. Así mismo, la organización puede perder posicionamiento en el mercado, presentar deterioro reputacional, ser sancionada, reducir su producción, disminuir su rentabilidad, entre otras.

Para este plan de mejora particularmente, se enfatiza en los riesgos operacionales en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS, con el fin de monitorearlos de manera más eficiente optimizando algunos procesos en su ejecución.

El Riesgo Operacional, es definido en la Circular Externa 041 del 29/06/2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia como la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores. (CAPITULO XXIII REGLAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO. <https://bit.ly/2HVv3qH>.09/06/2018).

Dada la importancia de la administración, control y monitoreo de los riesgos, se creó El Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO), que busca que las organizaciones de Colombia administren de forma eficiente los riesgos operativos a los que están expuestas en el día a día con sus operaciones, reduzcan la frecuencia de incidentes inesperados y las amenazas que estos riesgos representan para la organización.

El Sistema de Administración de Riesgos Operacionales es un conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación y capacitación, mediante los cuales se busca obtener una efectiva administración del riesgo operativo a través de sus etapas de identificación, medición monitoreo y control. (CONFIANZA. <https://bit.ly/2JWMqFm>.09/06/2018)

4.3 Referente legal

Para la presente propuesta es necesario encontrar sustento normativo y legal en la siguiente normatividad.



4.3.1 Constitución Política de Colombia 1991

Artículo 333

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

4.3.2 Sentencias

SENTENCIA C – 748 DE 2011

Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar, rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

SENTENCIA C-1011/08

Por la cual se dictan disposiciones generales de la ley estatutaria de habeas data y manejo de información contenida en bases de datos personales

4.3.3 Leyes

LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012

Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la



Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

LEY ESTATUTARIA 1266 DE 2008

Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

ARTÍCULO 4. Principios de la administración de datos

f) Principio de seguridad. La información que conforma los registros individuales constitutivos de los bancos de datos a que se refiere la ley, así como la resultante de las consultas que de ella hagan sus usuarios, se deberá manejar con las medidas técnicas que sean necesarias para garantizar la seguridad de los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta o uso no autorizado;

g) Principio de confidencialidad. Todas las personas naturales o jurídicas que intervengan en la administración de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas en todo tiempo a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende la administración de datos, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la presente ley y en los términos de la misma.

LEY 87 de 1993

Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones

ARTÍCULO 1º. Definición del control interno. Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

4.3.4 Decretos

DECRETO 886 DE 2014

Por la cual se reglamenta el artículo 25 de la Ley 1581 de 2012, relativo al Registro Nacional de Bases de Datos.

El presente decreto tiene como objeto reglamentar la información mínima que debe contener el Registro Nacional de Bases de Datos, creado por la Ley 1581 de 2012, así como



los términos y condiciones bajo las cuales se deben inscribir en este los Responsables del Tratamiento.

DECRETO 2952 DE 2010

Por el cual se reglamentan los artículos 12 y 13 de la Ley 1266 de 2008.

Considera que el 31 de diciembre de 2008 se expidió la Ley Estatutaria número 1266 por la cual se dictan las disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

DECRETO 2555 DE 2010

Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones.

La presente decreto define los Intermediarios de seguros como los corredores, las agencias y los agentes de seguros.

DECRETO 2145 DE 1999

Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1º. Definición del Sistema Nacional de Control Interno. Es el conjunto de instancias de articulación y participación, competencias y sistemas de control interno, adoptados en ejercicio de la función administrativa por los organismos y entidades del Estado en todos sus órdenes, que de manera armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, fortalecen el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado.

4.3.5 Resoluciones

RESOLUCIÓN 76434 DE 2012

Por la cual se deroga el contenido del Título V de la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, sobre Acreditación, y se imparten instrucciones relativas a la protección de datos personales, en particular, acerca del cumplimiento de la Ley 1266 de 2008, sobre reportes de información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países, las cuales se incorporan en el citado Título.

4.3.6 Circulares

CIRCULAR 041 DE 2007

Por la cual se efectúan algunas modificaciones a la Circular Externa 048 de 2006 y al Capítulo XXIII de la Circular Externa 100 de 1995, las cuales se resumen a continuación:



1. Se amplía el plazo para la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo –SARO

2. Se modifican las instrucciones contenidas en el numeral 3.2.8.3. del Capítulo XXIII la Circular Externa 100 de 1995 en materia de revelación contable.

3. Se complementan algunos conceptos en el Capítulo XXIII de la Circular Externa 100 de 1995 con el objeto de ofrecer mayor claridad y precisión en la interpretación de la norma.

4.3.6 Código de Comercio

ARTÍCULO 373.

La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de las letras "S A."

Si la sociedad se forma, se inscribe o se anuncia sin dicha especificación, los administradores responderán solidariamente de las operaciones, sociales que se celebren.

ARTÍCULO 78.

Las cámaras de comercio son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar. Dichas entidades serán representadas por sus respectivos presidentes.



5. DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque

El enfoque de investigación del presente ejercicio es un enfoque cualitativo con características cuantitativas porque tenemos en cuenta el análisis de la información y los datos.

El enfoque mixto se define como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa. Así mismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema. (Hernández, Fernández, et al; 2006, p: 534)

Modalidad

El presente ejercicio se lleva a cabo mediante la modalidad de plan de mejora, entendiendo este como, un estudio que aborda necesidades o problemas concretos de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica profesional; ello implica un trabajo inicial de observación, exploración, descripción, interpretación y explicación del problema el cual será abordado metodológicamente siguiendo las pautas trazadas desde la asignatura de Trabajo de Grado (Universidad Autónoma Latinoamericana, 2016).

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis

Revisión documental

En la mayoría de los estudios mixtos se realiza una revisión exhaustiva y completa de la literatura pertinente para el planteamiento del problema, de la misma forma como se hace con investigaciones cuantitativas y cualitativas. Es necesario incluir referencias cuantitativas, cualitativas y mixtas. (Hernández, Fernández, et al; 2006, p: 60).

Observación

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos (como la violencia en los estadios de fútbol, la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, etc. Haynes (1978) menciona que es el método más utilizado para quienes se orientan conductualmente. (Hernández, Fernández, et al; 2006, p: 250-251).



Herramientas Ofimáticas

Son un conjunto de técnicas y aplicaciones utilizadas para facilitar los trabajos de oficina., los cuales son utilizados en oficinas y sirven para diferentes funciones como crear, modificar, organizar, escanear, imprimir etc. archivos y documentos. Las herramientas ofimáticas más utilizadas son Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, entre otras. (GALEON. <http://jorgeofi.galeon.com/> .22/05/2018)

Microsoft Excel

Es una aplicación desarrollada por Microsoft y distribuida como parte del paquete de Office para usarse en Windows o Macintosh. Microsoft Excel presenta una interfaz intuitiva y amigable con archivos de ayuda incorporados. Microsoft Excel es una hoja de cálculo que utiliza una colección de celdas dispuestas en filas y columnas lo cual permite organizar y manipular los datos más fácilmente.

Microsoft Excel permite trabajar con tablas, gráficos, bases de datos, macros, y otras aplicaciones avanzadas. Excel ayudada al cálculo de ejercicios aritméticos, siendo de gran utilidad diversas áreas como educación, administración, finanzas, producción, etc. Además de sus funciones de hoja de cálculo estándar, Excel también ofrece soporte de programación a través de Visual Basic de Microsoft para Aplicaciones (VBA), para poder acceder a datos de fuentes externas a través de intercambio dinámico de información Microsoft (DDE), y una amplia representación gráfica y capacidades de gráficos. (CAVSI. <https://bit.ly/2JKtq4O>. 12/06/2018)

Flujograma

Es una representación gráfica que incluye símbolos estandarizados, para visualizar las etapas o pasos secuenciales de un proceso y las interrelaciones entre los responsables de la ejecución. Los flujogramas proporcionan los elementos necesarios para analizar en forma global o detallada, ordenada y concisa, los procesos, aprovechando el conocimiento de los responsables de su ejecución. El uso de símbolos estandarizados para su diseño simplifica su elaboración e interpretación. Esto genera valor a la empresa porque facilita la elaboración de propuestas de mejora.

En el libro Flowcharts: Plain & Simple son descritos como herramientas que ayudan a ser visible un proceso, a entenderlo, a estandarizarlo y a desarrollar un pensamiento de procesos; puesto que esos permiten, no solo identificar la secuencia de los pasos que se necesitan para hacer una actividad, sino también explicar las relaciones entre ellos y resaltar referencias o lugares donde el proceso fluye de una persona a otra. (Quijano; 2013, p: 135)



Consideraciones Éticas

María Eumelia Galeano Marín en su escrito “Registro y sistematización de información cualitativa”, presenta temas como el Conocimiento Informado, la Confidencialidad y el Anonimato, el Registro, Sistematización e Interpretación de la información, entre otros temas que son útiles para entender la forma en que se recolecta y se presenta la información, como los aspectos más relevantes en lo que concierne al manejo de la información y las consideraciones éticas en el registro de los datos e información.

“Consentimiento informado: Los informantes o participantes en el proceso investigativo deben ser consultados y lograr acuerdos con el investigador sobre la utilización de técnicas de registro no intrusivas (notas de campo), intrusivas como grabadora, videograbadora, cámara fotográfica. Igualmente tienen derecho a conocer que información va a ser registrada, con qué propósitos, si va a ser compartida con otros investigadores y a qué público va a llegar” (Galeano M., 2001, pág. 7).

“Confidencialidad y anonimato: Con el fin de salvaguardar los derechos de los informantes, y a veces la integridad del investigador es necesario en el proceso de registro de la información utilizar seudónimos, "limpiar" la información de aquellos datos (nombres, lugares, fechas) que permitan la identificación del informante o de personas a las que él se refiere y utilizar códigos que permitan los cruces y análisis de la información. Igualmente, en algunos casos es recomendable guardar la información por un tiempo prudencial (muerte del informante) hasta que se considere que su utilización de no vulnera la integridad física o moral de los participantes. Esta recomendación es especialmente significativa en el caso de informantes estigmatizados y vulnerados como menores en conflicto con la ley, niños y adolescentes envueltos en explotación sexual, migrantes ilegales, desplazados, retardados o débiles mentales, personas bajo el efecto de la droga o el alcohol” (Galeano M., 2001, pág. 7).

La “Confidencialidad y anonimato” son importantes para “salvaguardar los derechos de los informantes” (Galeano M., 2001) pues si no se es cuidadoso en este aspecto pueden que se comprometa la integridad física o moral de los participantes; este aspecto se complementa con el “Retorno social de la información obtenida” pues bajo la mirada de estos dos aspectos éticos se da a conocer a los proveedores de información sobre el curso de la información que otorga y el objetivo que se está presentando.

Por último, el tratamiento ético de los datos e información, al igual que las fuentes de donde se obtienen tiene como finalidad “Analizar, prever y minimizar los efectos del registro sobre los informantes y sobre el investigador...” (Galeano M., 2001, pág. 8), es decir que un manejo ético de los datos e información que se aquí se presentan protegen la integridad de las personas involucradas en este trabajo tan en la organización objeto de



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA

estudio y quienes hacen parte del entorno académico que se ven involucrados en la formulación, desarrollo y aprobación del presente trabajo grado.

Por lo anterior, para apoyar las consideraciones éticas se hace énfasis en la ISO 27001, que es una norma internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y describe cómo gestionar la seguridad de la información en una empresa. Puede ser implementada en cualquier tipo de organización, con o sin fines de lucro, privada o pública, pequeña o grande.

El eje central de ISO 27001 es proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en una empresa. Esto lo hace investigando cuáles son los potenciales problemas que podrían afectar la información (es decir, la evaluación de riesgos) y luego definiendo lo que es necesario hacer para evitar que estos problemas se produzcan (es decir, mitigación o tratamiento del riesgo).

Por lo tanto, la filosofía principal de la norma ISO 27001 se basa en la gestión de riesgos: investigar dónde están los riesgos y luego tratarlos sistemáticamente. (Advisera.

<https://bit.ly/2vT4SjA>. 12/06/2018)



6. HALLAZGOS

El presente ejercicio se lleva a cabo en tres momentos, mismos que corresponden con el despliegue de los objetivos específicos, así:

Momento I: Proceso actual de medición de los indicadores de Gestión de riesgos

Para identificar el estado actual de medición de los indicadores de Gestión de riesgos en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS, se utiliza la técnica de revisión documental realizada con la Líder de Riesgos y Control.

Inicialmente se expone que la organización ARUS entiende por Gestión de riesgos, que es el proceso que consiste en identificar posibles situaciones, que de manifestarse afectaría el logro de los objetivos corporativos y definir la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos.

La organización pretende con la Gestión de los riesgos,

- Reducir los niveles de sorpresa y mitigar el impacto de las pérdidas
- Permitir un mejor aprovechamiento de las oportunidades de riesgo que se presentan
- Generar información para facilitar la toma de decisiones
- Velar por la estabilidad económica de la organización
- Apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la compañía
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos: aceptar, transferir, evitar, mitigar.

Posteriormente, se explica que, desde dicha área de se miden varios indicadores y se explica el proceso para el cálculo de cada indicador, los cuales son:

1. Indicadores de control interno

- Cobertura en hallazgos de entes de vigilancia o control y clientes: Se mide de acuerdo a los seguimientos realizados a los hallazgos de auditorías de entes certificadores, revisoría fiscal o de clientes para identificar cuantos están cubiertos con planes de trabajo y están siendo implementados.

2. Indicadores de Continuidad de Negocios:

- Cumplimientos del plan de pruebas: Se realiza con base en las pruebas de continuidad programadas durante el trimestre vencido.

- Eficacia en la activación de procedimientos de continuidad – semestral: Se mide con base en las bitácoras de registro de los riesgos operativos presentados a la fecha.

- Eficacia de las pruebas ejecutadas: Se realiza de acuerdo a las pruebas de continuidad realizadas en el trimestre vencido.



3. Indicador de fraude y eventos de seguridad

- Materialización de eventos de fraude: Mide la cantidad de eventos asociados a fraude interno o externo, materializados en un periodo de tiempo.

4. Indicadores de gestión del Riesgo

- Seguimiento al plan de tratamiento de riesgos: Este indicador se hace con base a las reuniones de seguimiento de riesgos de proyectos corporativos, de implementación y de operación, realizadas por la Líder de Riesgos y Control y el Analista de Riesgos y Continuidad. Dentro del análisis se separa, cuáles de las causas de la no asistencia son por parte de los líderes de los contratos o proyectos y cuáles por causa del área de gestión de riesgos. Sólo se tienen en cuenta como no realizadas las que sean por parte del equipo de Riesgos y Control.

- Cobertura de Gestión de riesgos para proyectos corporativos: Este indicador se mide mensualmente, con base a los seguimientos realizados a dichos proyectos por la Líder de Riesgos y Control y el Analista de Riesgos y Continuidad, para validar el total de proyectos vigentes a la fecha y cuántos están cubiertos con gestión de riesgos.

- Cobertura de Gestión de riesgos para proyectos de implementación: Este indicador se mide mensualmente, de acuerdo a los seguimientos realizados a dichos proyectos por la Líder de Riesgos y Control y el Analista de Riesgos y Continuidad, para validar el total de proyectos vigentes a la fecha y cuantos están cubiertos con gestión de riesgos.

Luego por medio de la medición de los indicadores, se analiza que el proceso actual de medición de los indicadores de Gestión del riesgo se puede optimizar realizando la medición de manera más práctica ya que es un proceso manual y el tiempo que se invierte en su realización es más del que debería y se podría aprovechar para realizar otras responsabilidades.

La medición de los indicadores de Gestión riesgos se realiza cada mes para analizar el desempeño del área frente a sus metas y responsabilidades.

Los indicadores de Gestión de riesgos se calculan de acuerdo a la información suministrada en el archivo de excel "Portafolio de Riesgos" que debe ser actualizado semanalmente con la validación que se realice con la Líder de Riesgos y Control y con el Analista de Riesgos y Continuidad sobre los seguimientos realizados a los riesgos de los proyectos que se acompañan desde el área (Operación, Implementación, Corporativos). El archivo está compuesto por tres hojas, una corresponde a los proyectos de operación, otra a los proyectos corporativos y otra a los proyectos de negocio o implementación.

Para cada proyecto se diligencia información como: La compañía, nombre del cliente, la descripción del proyecto, la zona, el producto, el avance en los planes de tratamiento de riesgos, el responsable o líder de los riesgos, la fecha de inicio y cierre del



contrato, el estado, la fecha de los seguimientos realizados, la ubicación o enlace de la matriz de riesgos del proyecto y las observaciones.

Tabla 1. Formato “Portafolio de Riesgos 2018” - ARUS

ARUS®																		F0020-7_V3 24/01/2018	
RIESGOS PARA PROYECTOS DE NEGOCIO Año 2018																		Acceso: Privado	
Compañía	Nombre Cliente	Descripción	Zona	Producto	Avance Planes de Tratamiento de Riesgos	Responsable / Líder de Servicio	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	Estado	Seguimiento 0		Seguimiento 1		Seguimiento 2		Seguimiento 3		Ubicación Matriz de Riesgos	Observaciones
										Fecha Citación Propuesta*	Fecha Citación Real	Fecha Citación Propuesta*	Fecha Citación Real	Fecha Citación Propuesta*	Fecha Citación Real	Fecha Citación Propuesta*	Fecha Citación Real		

Fuente: ARUS

Adicional se relacionan en el archivo de Excel de control "Evidencia Indicadores". El archivo está compuesto por seis hojas donde se especifican las fechas de los seguimientos programados, realizados y no realizados a los riesgos de los proyectos de Operación, Implementación, Corporativos y los Apoyos a Preventa.

Además, se consolida información como la hoja “Bitácoras” y “Control Interno” que pertenecen a la medición de otros indicadores, para los cuales existen archivos de Excel donde se diligencia la información concisa y necesaria, es decir, diligenciar la información en este archivo de Excel es otro reproceso que se está presentando, pero en el cual no enfatizaremos ya que no es objeto de estudio del presente plan de mejora.



Analista de Riesgos y Continuidad. Los seguimientos se hacen vía Hangouts Meet para facilitar la comunicación entre las diferentes zonas.

Semanalmente, se valida con la Líder de Riesgos y Control y con el Analista de Riesgos y Continuidad, la información sobre los seguimientos realizados y no realizados a los proyectos que se acompañan desde el área de Riesgos y Control. Los seguimientos que por inasistencia del líder del proyecto o del área de Riesgo no se realizaron, se deben de reprogramar de acuerdo a la agenda de las personas participes en la reunión.

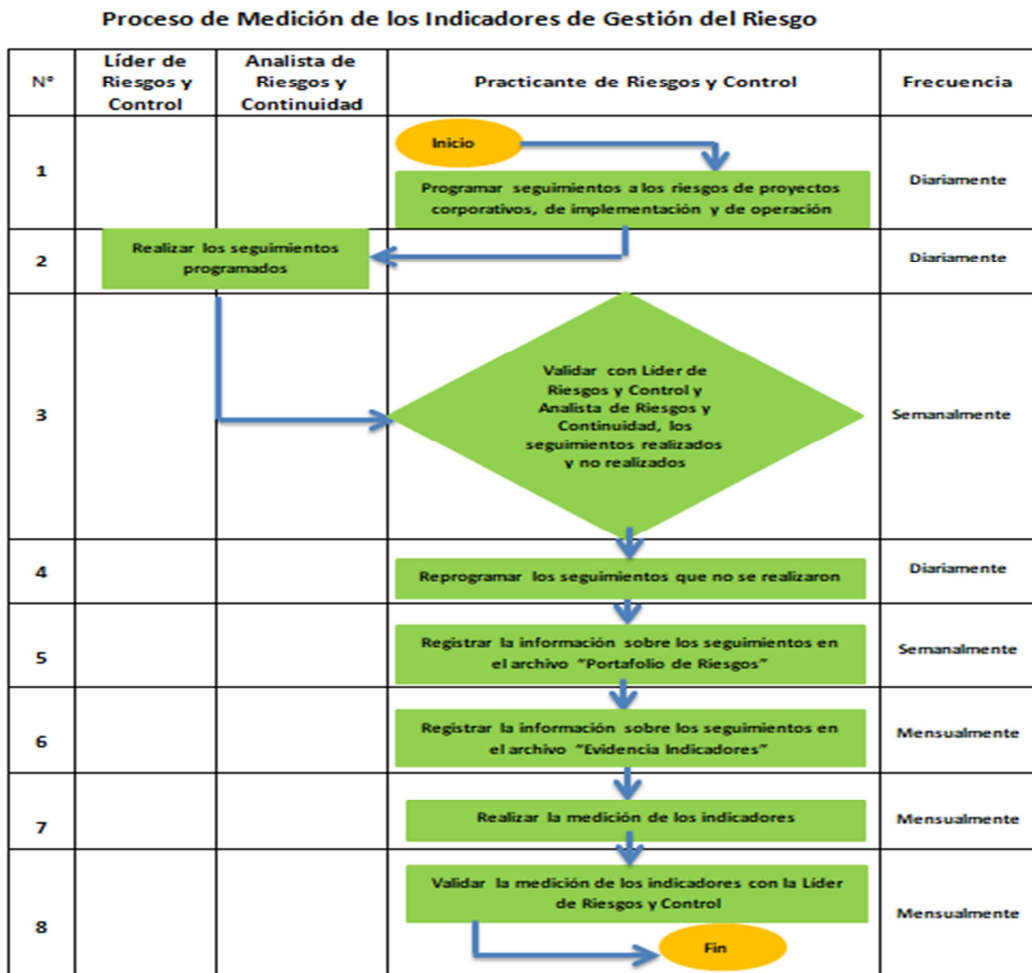
Posteriormente, se registra la información validada en el archivo de excel “Portafolio de Riesgos”, teniendo en cuenta si es un proyecto de Operación, Implementación o Corporativos, ya que para cada tipo existe una hoja. Así mismo dicha información debe registrarse en el archivo de Excel “Evidencia Indicadores”.

Luego se procede a realizar la medición de los indicadores de gestión del riesgo, teniendo cuenta que se debe validar la información con la Líder de Riesgos y Control antes de los cinco días hábiles del mes.

A continuación, se evidencian las actividades descritas anteriormente, en un flujograma que permite una mayor comprensión del proceso de medición de los indicadores de gestión del riesgo.



Imagen 1. Proceso actual de medición de los indicadores de gestión del riesgos - ARUS



Fuente: Elaboración propia

Según lo anterior, se logra evidenciar que el proceso actual de medición de los indicadores de gestión del riesgo genera las siguientes dificultades:

- En este proceso todas las actividades se deben realizar manualmente.
- Se generan reprocesos debido a que la misma información debe relacionarse en varios archivos. El reproceso se genera específicamente en el momento en que la información diligenciada en el archivo de Excel "Portafolio de Riesgo" debe consolidarse de igual manera en el archivo de Excel "Evidencia Indicadores.". Esto ocasiona retrasos en la ejecución de este proceso y se vuelve innecesario para la medición de los indicadores de gestión del riesgo.



- Se debe validar varias veces la misma información con la Líder de Riesgos y Control y con el Analista de Riesgos y Continuidad sobre los seguimientos realizados y no realizados a los proyectos que se acompaña desde el área mensualmente (Operación, Implementación, Corporativos).
- Se presentan demoras en el cálculo de los indicadores de gestión del riesgo debido a lo enunciado anteriormente.

Posteriormente, se hace la recomendación de una alternativa que permita mejorar el proceso de medición de los indicadores de gestión del riesgo en el área de Riesgos y Control de la organización ARUS, para optimizar dicho proceso.

Momento III: Propuesta para la medición de los indicadores de gestión del riesgo

De acuerdo con lo encontrado en los momentos anteriores, se propone a la organización ARUS la implementación de la siguiente alternativa de medición de los indicadores de gestión del riesgo a partir de un archivo de Excel llamado “Portafolio de Riesgos”. El archivo está compuesto por tres hojas, denominadas “Base de Datos”, “Bitácora” y “Tablero Indicadores”

Base de Datos: Es básicamente un sistema computarizado para llevar registros. Es posible considerar a la propia base de datos como una especie de armario electrónico para archivar, es decir, es un depósito o contenedor de una colección de archivos de datos computarizados. Los usuarios del sistema pueden realizar una variedad de operaciones sobre dichos archivos, por ejemplo:

- Agregar nuevos archivos vacíos a la base de datos
- Insertar datos dentro de los archivos existentes
- Recuperar datos de los archivos existentes
- Modificar datos en los archivos existentes
- Eliminar datos de los archivos existentes
- Eliminar archivos existentes de la base de datos

(Date; 1999.p:2)

En la Base de Datos se encuentran los proyectos de Operación, Implementación y Corporativos que se acompañan desde el área de Riesgos y Control, con información como: Nombre del cliente, zona, producto, el avance en los planes de tratamiento de riesgos, el responsable o líder de los riesgos, la fecha de inicio y cierre del contrato, el estado, la ubicación o enlace de la matriz de riesgos, la categoría, la fecha del ultimo seguimiento, la fecha del próximo seguimiento y los días que han transcurrido desde el ultimo seguimiento.

La base de datos se debe actualizar diariamente, de acuerdo al avance en los proyectos operativos, de implementación y corporativos que inicien o finalicen.



Así mismo, se encuentra apoyada por fórmulas de Excel que ayudan a optimizar el proceso de diligenciamiento. Por ejemplo, de acuerdo a la información ingresada en la bitácora, las columnas “fecha del último seguimiento, fecha del próximo seguimiento y días que han transcurrido desde el último seguimiento” se diligencian automáticamente. Eliminando el proceso de revisar manualmente la fecha del último y próximo seguimiento, basta con abrir el archivo y observar la información diligenciada allí.

Tabla 3. Implementación de los Indicadores de Gestión del Riesgo - Base de Datos ARUS

The screenshot shows the ARUS database interface. At the top left is the ARUS logo with the tagline 'Tecnología + Información + Conocimiento'. At the top right, it displays 'F0020-7_V3 06/06/2018' and 'Acceso: Privado'. The main area is a table with the following columns: Nombre Cliente, Zona, Producto, Avance Planes de Tratamiento de Riesgos, Responsable/Líder de Servicio, Fecha de inicio, Fecha de Cierre, Estado, Ubicación Matriz de Riesgos, Categoría, Fecha ultimo seguimiento, Último seguimiento, Próximo seguimiento, and Días último seg. The table is currently empty. At the bottom, the Excel status bar shows 'Base de Datos', 'Bitacora Diaria', and 'Tablero Indicadores'.

Fuente: Elaboración Propia

Además, el archivo de Excel “Portafolio de Riesgos”, comprende una hoja denominada Bitácora.

Bitácora: Una bitácora representa un cuaderno donde se reportan los avances y resultados de un determinado estudio o trabajo; el mismo incluye hipótesis, observaciones, ideas, datos, obstáculos que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

Se encuentra organizado de forma cronológica, tal modo que a medida que se van consiguiendo avances en el proyecto, los resultados se plasman en el cuaderno para poder tener un claro seguimiento de toda la labor realizada. (Administradores de Redes en Itati. <https://bit.ly/2t2xDqg>. 12/06/2018)

En la Bitácora se diligencia diariamente la información sobre los seguimientos realizados y no realizados por la Líder de Riesgos y Control y el Analista de Riesgos y Continuidad.

Dicha información comprende columnas denominadas: Cliente, producto, categoría, estado, tipo seguimiento, fecha propuesta para la realización del seguimiento, fecha ultimo seguimiento realizado, mes, responsable desde el área de Riesgos y Control y ubicación de la matriz.



Se apoya en fórmulas de Excel que permiten reducir la manualidad y aumentar la agilidad en el proceso. Por ejemplo, la columna “Mes”, se diligencia automáticamente dependiendo la información que se ingrese en la columna “Fecha propuesta”, sobre la realización o no realización de los seguimientos a los riesgos de los proyectos. De esta manera se reduce el tiempo empleado en la realización de dicho proceso.

Tabla 4. Implementación de los Indicadores de Gestión del Riesgo – Bitácora ARUS

CLIENTE	Producto	Categoría	Estado	Tipo de Seguimiento	Fecha Propuesta	Fecha último seguimiento Realizado	Mes	Responsable Riesgos	RUTA

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el archivo de Excel “Portafolio de Riesgos”, comprende una hoja llamada Tablero de indicadores.

Tablero de indicadores: Permiten medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a unos objetivos. De esta forma, facilitan la toma de decisiones y aumentan su precisión, minimizando la probabilidad de error. (Logicalis. <https://bit.ly/2MyOjh5> .12/06/2018)

En el Tablero de Indicadores se encuentra la información pertinente sobre cada indicador de Gestión del Riesgos para diligenciarla en la Plantilla del Indicador. Esta información está apoyada por fórmulas de Excel que permiten que en cada casilla se diligencie automáticamente la información pertinente para el cálculo de dichos indicadores de acuerdo a la información ingresada en las hojas “Base de Datos” y “Bitácora”.

Así, se optimiza este proceso, ya que no se debe hacer una revisión final de la información para diligenciarla en la Plantilla del Indicador, porque gracias a las formulas el proceso se vuelve automático.



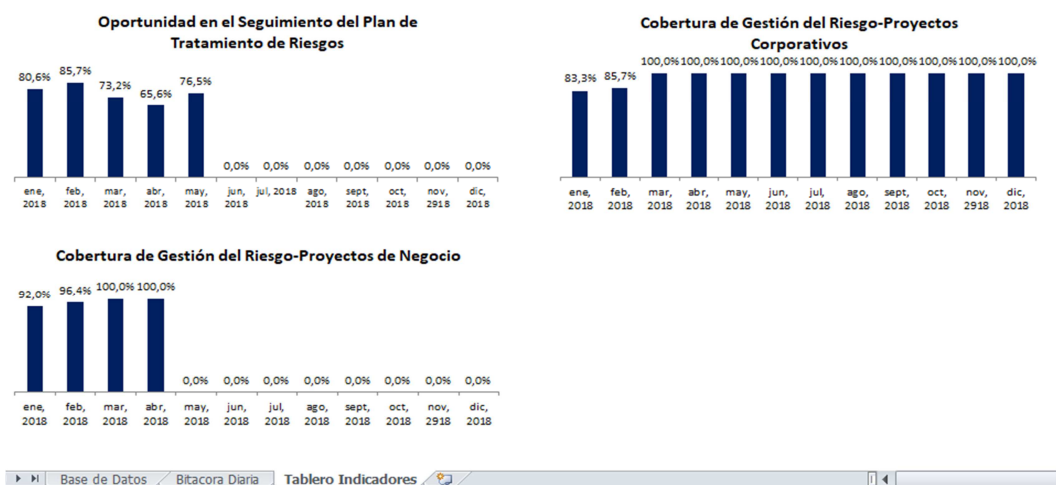
Tabla 5. Implementación de los Indicadores de Gestión del Riesgo – Tablero Indicadores ARUS

Indicador	ene, 2018	feb, 2018	mar, 2018	abr, 2018	may, 2018	jun, 2018	jul, 2018	ago, 2018	sept, 2018	oct, 2018	nov, 2018	dic, 2018
Oportunidad en el Seguimiento del Plan de Tratamiento de Riesgos												
Seguimientos Operación realizados en la fecha												
Seguimientos Implementación realizados en la fecha												
Seguimientos Corporativos realizados en la fecha												
Apoyos a Preventa realizados en la fecha												
Seguimientos Operación no realizados por inasistencia del lider												
Total de seguimientos programados												
Total de Seguimientos realizados												
Cobertura de Gestión del Riesgo-Proyectos Corporativos												
Proyectos corporativos cubiertos con gestión del riesgo												
Total de proyectos corporativos vigentes que deben estar cubiertos por gestión del riesgo												
Cobertura de Gestión del Riesgo-Proyectos de Negocio												
Proyectos de negocio en etapa de implementación cubiertos con gestión del riesgo												
Total de proyectos de negocio en etapa de implementación que deben estar cubiertos por gestión del riesgo												

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera, en el Tablero de Indicadores se encuentran tres gráficos que corresponden al porcentaje mensual de cumplimiento con cada indicador de Gestión del Riesgos. Esto permite estar informado sobre el porcentaje de cumplimiento que desde el área de Riesgos y Control se tiene con estos indicadores, para tomar decisiones que conlleven a alcanzar los objetivos propuestos.

Gráfico 5. Implementación de los Indicadores de Gestión del Riesgo – Tablero Indicadores ARUS



Fuente: Elaboración Propia



Dado que los indicadores se deben entregar los primeros cinco días hábiles del mes, es necesario validarlos con la Líder de Riesgos y Control.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA

RECOMENDACIONES

Como resultado del presente plan de mejora, se le recomienda a la organización ARUS la implementación de la alternativa de medición de los indicadores de Gestión del Riesgos, diseñada por la practicante del área Riesgos y Control, con el fin de optimizar dicho proceso, volverlo mas ágil y reducir los reprocesos que se están generando. Así mismo, podrá distribuir el tiempo que se reduce en este proceso en otras actividades, tomar decisiones acertadas, realizar oportunamente los seguimientos a los proyectos que se acompañan desde el área y aumentar la posibilidad de cumplimiento de los indicadores

Dicha alternativa debe ser avalada por la Líder de Riesgos y Control para su respectiva implementación.

Posteriormente, se debe capacitar al nuevo practicante del área de Riesgos sobre el proceso para la medición de los indicadores de Gestión del Riesgos, ya que sería la persona encargada de diligenciar la información sobre de los indicadores, basados en los seguimientos a los proyectos de operación, implementación y corporativos que se acompañan desde el área de Riesgos y Control.