

Guía metodológica para la gestión del riesgo en Funerales Los Olivos según la NTC ISO 31000:2018

Methodological guide for risk management at Funerales Los Olivos according to NTC ISO 31000: 2018

Sharon Elizabeth Caro Monroy ¹
Jhon Jairo Díaz Vargas ²

¹Ingeniera Industrial, Universidad Libre, Especialización de Gerencia de la Calidad de Productos y Servicios, Universidad Libre
Sharon.carom@gmail.com

²Ingeniero Industrial, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Especialización de Gerencia de la Calidad de Productos y Servicios, Universidad Libre

jjdiazvargas@gmail.com

Fecha de recepción: 01/01/1900 Fecha de aceptación del artículo 01/01/1990

Resumen. Este artículo surge del proyecto “Guía metodológica para la gestión del riesgo en Funerales Los Olivos” la que se desarrolla a partir de la información suministrada por la empresa Funerales Los Olivos de Bogotá; actualmente implementa un proceso de identificación y seguimiento de riesgos; pero no supe los requerimientos de una gestión de riesgos según la NTC ISO 31000:2018.

La metodología consiste en la propuesta de una guía para la gestión de los riesgos enfocados al sector funerario, que interviene en la organización desde la planeación hasta la toma de decisiones, de acuerdo a los criterios definidos en la NTC ISO 31000:2018 y en la Guía para la administración del riesgo en entidades públicas (DAFP) para diagnosticar el grado de cumplimiento.

Con el resultado de la implementación de esta guía, se planteó un plan de acción con enfoque PHVA valorando y priorizando los riesgos identificados, así como el diseño de controles efectivos, para el tratamiento, el monitoreo y la comunicación de la gestión realizada.

Se diseñó un aplicativo y una herramienta que facilita no solo la gestión integral del riesgo si no también la identificación y aprovechamiento de oportunidades,

optimización de los recursos, gestionar oportunamente amenazas, entre otros.

Palabras claves. *Gestión del riesgo, sector funerario, aplicación NTC ISO 31000:2018, tratamiento del riesgo.*

Abstract. This article arises from the project "Methodological guide for risk management at Funerales Los Olivos" which is developed from the information provided by the company Funerales Los Olivos from Bogotá; currently it implements a process of identification and monitoring of risks; but it does not supplement the requirements of risk management according to NTC ISO 31000: 2018.

The methodology consists in the proposal of a guide for the management of risks focused on the funeral sector, which intervenes in the organization from planning to decision-making, according to the criteria defined in NTC ISO 31000: 2018 and the guide for risk management in public entities (DAFP) to diagnose the degree of compliance.

With the result of the implementation of this guide, an action plan with a PHVA approach was proposed assessing and prioritizing the risks identified, as well as the design of effective controls, for the treatment,

monitoring and communication of the management carried out.

An application was designed and a tool that facilitates not only the integral management of risk but also the identification and

Key words

Risk management, funerary sector, NTC ISO 31000:2018 application, risk treatment.

1. Introducción

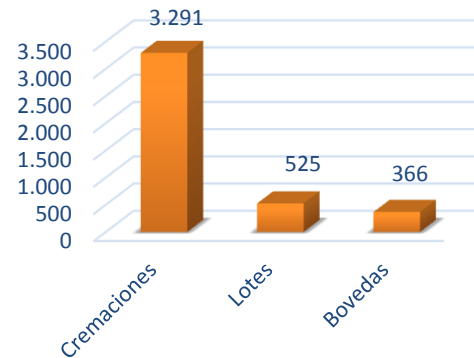
La muerte es un suceso que paralelamente llega a toda la humanidad, desconociendo nacionalidad, raza, religión, estrato social y obras buenas o malas realizadas a través de la existencia; quizás se siente cierto escozor al hablar de la muerte o tan siquiera pensar en ella, ya que al observar al pasado hemos podido ser testigos de su implacable proceder, haciéndose presente a través de eventos tales como enfermedades endémicas y epidémicas, guerras, drogas, plagas, delincuencia, accidentes, o la misma vejez, entre otros hechos.

Desde las antiguas civilizaciones la muerte era vista con sumo respeto y era motivo de congregación y arte que dio apertura a numerosas creencias alrededor de esta, creencias desde las cuales ya se realizaban inhumaciones, cremaciones, embalsamamientos, entre otras; dependiendo del contexto locativo donde esta se generara, trascendiendo a través de generaciones; hoy en día la muerte hace parte de cifras administradas por la economía mundial.

En Funerales Los Olivos los destinos finales encuentran mayor participación en el proceso de cremaciones, seguido por los lotes y las bóvedas; a continuación, se evidencia la cantidad por cada una de estas. Por otro lado, son las cremaciones los destinos finales que más representan utilidad para la empresa, ya que sus costos son reducidos.

exploitation of opportunities, optimization of resources, timely management of threats, among others.

Tabla 1 Destinos finales Funerales Los Olivos - 2018



Fuente Los autores basados en información Funerales Los Olivos

La organización está dividida estructuralmente en dos dependencias de acuerdo a sus actividades; consta del área administrativa y del área de servicios, constituyéndose esta última como la fuerza misional y donde pueden identificarse la mayor cantidad de riesgos asociados a esta labor debido a la exposición constante a la mayor cantidad de riesgos identificados, tales como: agentes químicos, biológicos, psicosociales y demás derivados propios de su labor.

Tratándose de una empresa que presta sus servicios todos los días del año y las 24 horas del día surge aquí un riesgo poco considerado con respecto a la organización del trabajo, el cumplimiento de horarios de trabajo rotativos dando como resultado constantes cambios en el ritmo biológico de los trabajadores; sumado a esto la exposición a los demás riesgos.

Teniendo en cuenta que sus actividades se desarrollan en ambientes de constante duelo y tristeza, con sucesos emocionales fuertes, el trato y contacto con cadáveres con diferentes grados de descomposición, tipos de muerte violenta, muerte de niños, entre otros; deben

sopesar la forma de sobrellevar estos sentimientos, sin que afecte la ejecución y calidad del servicio, generando frecuentemente la exposición a riesgos psicológicos.

Al identificar de las actividades propias de su misión en Funerales Los Olivos es posible determinar los riesgos asociados más relevantes; estos riesgos se clasifican de acuerdo al origen e impacto que generan en la organización o en los trabajadores, considerando que en sus procesos misionales se hace inherente el contacto con patógenos, el uso de químicos potencialmente tóxicos, la exposición a infecciones y enfermedades contagiosas; sin dejar de lado los riesgos asociados a la operatividad de la empresa.

Para el caso de estudio se toma como referente los datos que suministra Funerales Los Olivos, empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios desde hace 35 años, con presencia y cobertura en todas las regiones de Colombia (excepto Amazonía), por lo cual cuenta con una amplia trayectoria y reconocimiento en el sector, lo que permite contar con la información necesaria para llevar a cabo el análisis, para la elaboración de la guía metodológica para gestión integral de riesgos propuesta.

Es importante reconocer que la identificación de los riesgos es fundamental así como el establecimiento de las estrategias y controles para minimizar la probabilidad de la materialización de los riesgos; que deben ser correctamente estructuradas considerando la aplicabilidad y combinación de conocimiento tácito y explícito en las actividades desarrolladas en la operación.

El conocimiento tácito visto en la capacidad de los trabajadores de desarrollar su vocación para generar empatía ante situaciones de dolor y tristeza de los clientes, siendo capaces de generar en los clientes el grado de satisfacción de servicio que se requiere en este momento.

El conocimiento explícito comprende las actividades desarrolladas con un nivel técnico especializado y por personal aptas para su ejecución, también presente en Funerales Los Olivos de forma más palpable en la preservación y preparación de los cuerpos para exequias y rituales propios de cada cliente.

Para los dos casos deben llevarse a cabo las estrategias para el control de los riesgos presentes en cada actividad; esta identificación de riesgos debe ser clasificada de acuerdo a su probabilidad e impacto, realizando mayor énfasis y atención en aquellos que involucren en mayor proporción la integridad de los trabajadores y sostenibilidad de la organización, para ello se deben alinear esfuerzos en el trabajo basado en la gestión de los riesgos, tomando como referencia los diferentes contextos presentes; realizando esta gestión la organización estará en capacidad de generar una política que tiene la finalidad de fijar los parámetros para establecer tanto las acciones, como los controles a implementar para cada riesgo identificado. Las organizaciones están en la libertad de elegir la herramienta propicia dependiendo de su contexto para gestionar sus riesgos.

Lo fundamental y en lo que las empresas deben enfocarse es en ser un ente responsable, salvaguardando el bienestar de su activo más preciado. Su recurso humano, ya que de esta manera asegura el éxito, debido a lo vocacional de este trabajo y por lo tanto el sentido de pertenencia que indudablemente es un beneficio para cualquier empresa, al también asegurar su operatividad y funcionamiento a través del tiempo enfatizando en identificar y controlar los riesgos que puedan afectar su funcionamiento.

2. Descripción del problema

Funerales Los Olivos es una organización reconocida en la generación de la cultura de Previsión Exequial del sector cooperativo en Colombia, con más de 35 años de

experiencia, acompañando a las familias colombianas.

Cuenta con infraestructura propia, técnicamente adecuada con diseños funcionales, para recibir a usuarios y visitantes, atendiendo cómodamente la totalidad de servicios que ofrecen. Sus salas de velación son reconocidas por su diseño, espacios, ambientes discretos, convirtiéndolas en un lugar de recogimiento espiritual, digno para honrar la memoria de quienes han partido y acompañar a las familias.

El proyecto se desarrolla a partir de la inadecuada gestión de los riesgos institucionales, derivado entre otras cosas de la inexistencia de una metodología en la cual se puedan identificar los riesgos asociados tanto a las actividades propias del sector, como en los asociados a su operatividad y funcionamiento y los métodos apropiados para controlar estos riesgos; teniendo en cuenta que en el desarrollo de las actividades.

Gráfico 1 Diagrama causa - efecto. Problema Inadecuada gestión de los riesgos institucionales



Fuente Los autores

En este sentido se pensó en un proyecto que beneficiara a Funerales Los Olivos y le provea herramientas para la gestión integral de los riesgos como la guía metodológica, y un aplicativo informático para hacer una efectiva gestión integral de sus riesgos institucionales.

3. Metodología

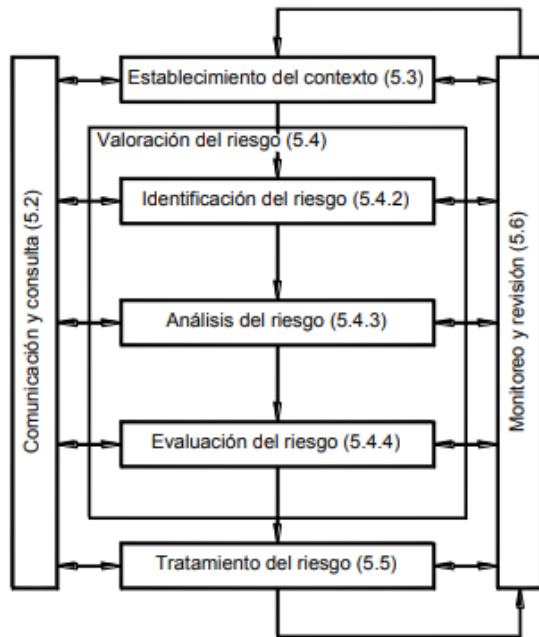
Inicialmente se hizo una revisión de la identificación de los riesgos teniendo en cuenta los lineamientos que da la NTC ISO 31000:2018 y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas; las dos coinciden en que la correcta identificación de los riesgos debe estar alineadas con los objetivos institucionales y con el objetivo de cada proceso, es decir que la identificación de riesgos de debe hacer por proceso teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla cada uno de ellos.

La matriz que usa Funerales Los Olivos no presenta este orden donde se identifique inicialmente el proceso, su objetivo y así los riesgos asociados a este.

Al evidenciar las oportunidades de mejora frente a los hallazgos identificados en la revisión de los riesgos se diseñó un plan de mejora bajo el enfoque PHVA que da respuesta y brinda una guía a la funeraria para subsanar los hallazgos evidenciados.

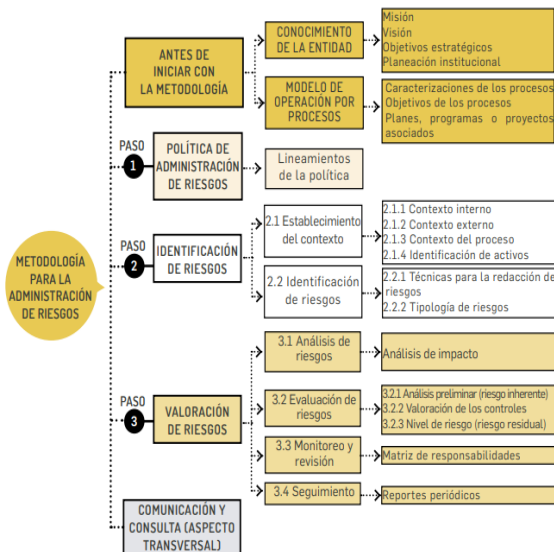
Posteriormente, se documentó una guía metodológica para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos integralmente en la institución basada en los lineamientos de la NTC ISO 31000:2018 y a la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas de la DAFP una guía metodológica

Esquema 1 Proceso de gestión del riesgo según la NTC ISO 31000:2018



Fuente NTC ISO 31000:2018 Gestión del riesgo

Esquema 2 Proceso de gestión del riesgo según el Departamento Administrativo de la gestión pública



Fuente Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Además de los hallazgos iniciales también se identificó que la institución no tenía un aplicativo donde se gestionara y se tuviera trazabilidad de la gestión del riesgo por tanto

se diseñó un aplicativo que permite la gestión eficiente de los riesgos donde se integre una gestión de controles adecuada.

Finalmente, se elaboró un análisis de mercado de proveedores de software para la gestión del riesgo, teniendo en cuenta la ventaja competitiva que representa una adecuada gestión del riesgo; un software mitigará los riesgos en la gestión, seguimiento y control de los riesgos institucionales.

4. Resultados

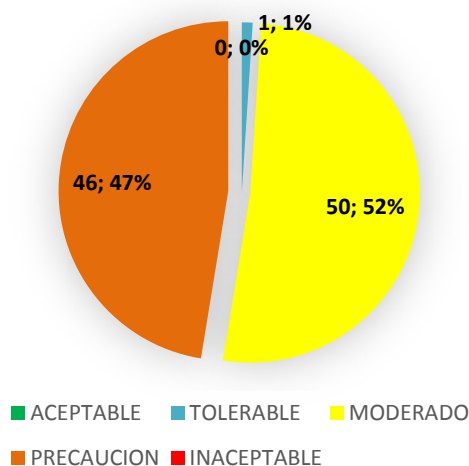
Los autores del proyecto realizaron un diagnóstico de la gestión actual de Funerales Los Olivos de sus riesgos institucionales, analizaron detalladamente cada paso en la gestión del riesgo de la entidad, encontrando en ésta varios aspectos importantes por mejorar; actualmente Funerales Los Olivos hace su gestión de riesgos mediante una matriz elaborada en Excel, en la cual se han identificado 97 riesgos institucionales. La matriz contempla los siguientes campos:

- Incertidumbre
- Consecuencia
- Actividad
- Probabilidad
- Impacto
- Prioridad
- Respuesta (Acción)

Una parte inicial donde se describe el riesgo como incertidumbre, luego se presentan sus posibles consecuencias, el campo actividad corresponde a la actividad específica dentro de los procesos de la empresa en donde se podría presentar el riesgos, la probabilidad de ocurrencia, seguida por el impacto, la prioridad que surge de la multiplicación de la probabilidad y el impacto y por último se tiene la respuesta (Acción) en donde se describe la acción que debe llevarse a cabo para que no se materialice el riesgo. Según la priorización que ha dado Funerales Los Olivos a sus riesgos, estos se ubican así en el mapa de calor de riesgo inherente basado en la probabilidad e impacto calculado:

A continuación, se relaciona el gráfico porcentual de la priorización de los riesgos institucionales que ha dado la funeraria; no presenta riesgos Inaceptables ni riesgos aceptables, su mayor porcentaje se concentra en los de precaución.

Gráfico 2 Priorización de riesgos inherentes



Fuente 1 Los autores, basados en la matriz de riesgos de Funerales Los Olivos

Se hizo una revisión de la identificación de los riesgos teniendo en cuenta los lineamientos que da la NTC ISO 31000:2018 y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas; las dos coinciden en que la correcta identificación de los riesgos debe estar alineadas con los objetivos institucionales y con el objetivo de cada proceso, es decir que la identificación de riesgos de debe hacer por proceso teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla cada uno de ellos.

La matriz que usa Funerales Los Olivos no presenta este orden donde se identifique inicialmente el proceso, su objetivo y así los riesgos asociados a este. Por otro lado, la identificación de riesgos debe responder a las siguientes preguntas que plantea explícitamente la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del DAFP pero que también infiere la NTC ISO 31000:2018:

- ¿QUÉ PUEDE SUCEDER? Identificar la afectación del cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso según sea el caso.
- ¿CÓMO PUEDE SUCEDER? Establecer las causas a partir de los factores determinados en el contexto.
- ¿CUÁNDO PUEDE SUCEDER? Determinar de acuerdo con el desarrollo del proceso.
- ¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN? Determinar los posibles efectos por la materialización del riesgo.

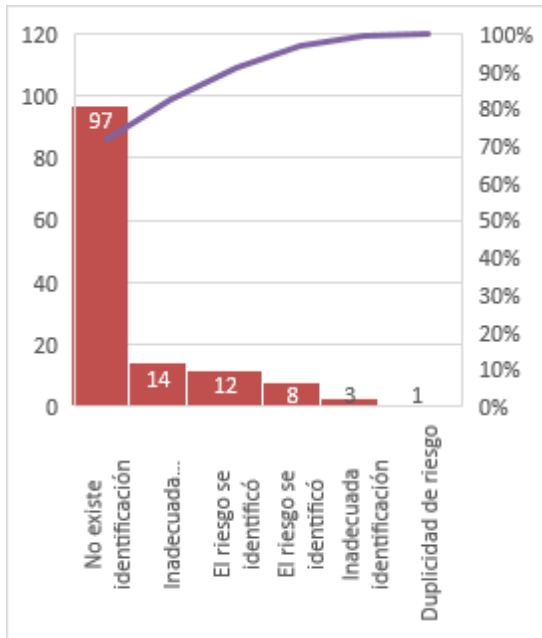
Es decir, que tenga definidas causas, posibles consecuencias, afectación del objetivo del proceso y cuando podría suceder.

Otro de los aspectos que se tuvo en cuenta en la revisión de la identificación de los riesgos es la forma en la que se redactaron los mismos; el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) define técnicas de redacción:

- Relación directa con el objetivo del proceso
- Evitar iniciar con palabras negativas como: “No...”, “Que no...”, o con palabras que denoten un factor de riesgo (causa) tales como: “ausencia de”, “falta de”, “poco(a)”, “escaso(a)”, “insuficiente”, “deficiente”, “debilidades en...”
- Generar en el lector o escucha la imagen del evento como si ya estuviera sucediendo.

De acuerdo a lo anterior, se hallaron varios aspectos por mejorar en esta parte de la identificación de los riesgos y es que la funeraria no hace identificación de causas para cada uno de los riesgos, presenta inadecuadas redacciones y confusiones en términos de qué es una causa, una consecuencia y el riesgo como tal.

Gráfico 3 Hallazgos en la identificación de riesgos

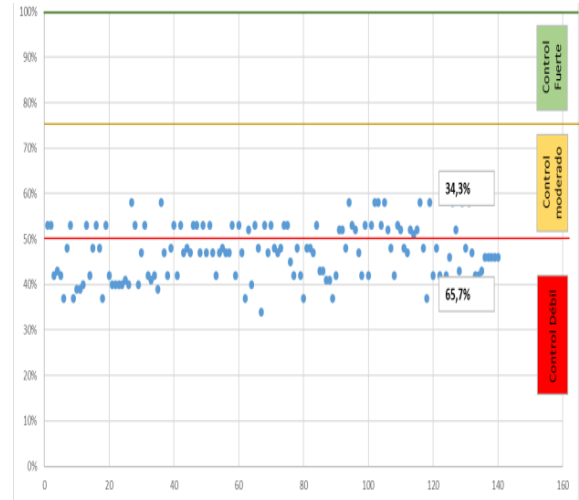


Fuente 2 Los autores

Basados en estos criterios se pudo evidenciar que la matriz de riesgos de la funeraria no identifica causas de ninguno de sus riesgos, lo cual establece un punto crítico, ya que a partir de estas se establecen los controles para los riesgos, al no tenerla definidas, no es consecuente una efectiva definición y valoración de los controles diseñados.

Los campos que siguen a la identificación del riesgo se relacionan con la selección del proceso al cual pertenece este. En los otros campos, aparece la relación de lo que la entidad llama Acciones, la funeraria ha definido 140 acciones que hacen las veces de control para los riesgos y a los cuales se les asigna una evaluación de eficacia, esta evaluación tiene en cuenta 4 aspectos: Si está documentado, su tratamiento, el tipo si es manual o automático y la frecuencia.

Gráfico 4 Porcentaje de eficacia de las acciones (Controles a los riesgos)



Fuente: Los autores, basados en la Matriz de riesgos de Funerales Los Olivos

La gráfica de dispersión se hizo teniendo en cuenta las 140 acciones y su porcentaje de eficacia, evidenciando que este porcentaje en ninguna de las 140 acciones supera el 60% de eficacia.

El 65,7% de las acciones o controles para los riesgos se clasifican como débiles, es decir que se encuentran por debajo del 50% en la calificación; por tanto no generan movimiento en los riesgos tratados y deben ser replanteados, el 34,3% de los controles se ubican como controles moderados, es decir que su calificación se encuentra superior a 50% e inferior a 75%; es evidente que estos últimos se encuentran muy cercanos a la calificación de 50% lo que los acerca a ser controles ineficientes y por tanto inútiles en el control de los riesgos. No presenta controles fuertes que estarían ubicados en calificación superior al 75%.

Después de identificar las acciones para cada riesgo, se tienen los campos en donde se identifica si el riesgo se materializó y en que evento ocurrió, según lo reportado en la matriz de riesgos se evidencia la materialización de 3 de los riesgos, los cuales se relacionan a continuación:

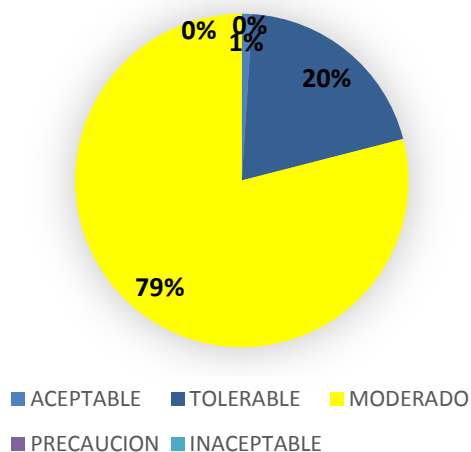
Tabla 2 Riesgos materializados en Funerales Los Olivos

ID	INCERTIDUMBRE
R036	Falta de evidencias de la trazabilidad de la ejecución del proceso.
R044	Daño o pérdida de herramientas de trabajo para la ejecución de mantenimientos
R076	Demoras en el desarrollo y la implementación de proyectos tecnológicos.

Fuente 3 Los autores, basados en la matriz de riesgos de Funerales Los Olivos.

Por último, y después de la aplicación de los controles, la funeraria identifica sus riesgos en un mapa de calor de riesgo residual, que es el resultado del inherente menos los controles aplicados.

Gráfico 5 Priorización de riesgos residuales



Fuente Los autores, basados en la matriz de gestión del riesgo de Funerales Los Olivos

Es evidente que los riesgos cambiaron de cuadrantes y se disminuyó su calificación de priorización, lo que no es congruente con la ineficacia identificada en el diseño de los controles anteriormente mostrado.

Tabla 3 Tabla comparativa de clasificación de riesgos Inherentes Vs riesgos residuales

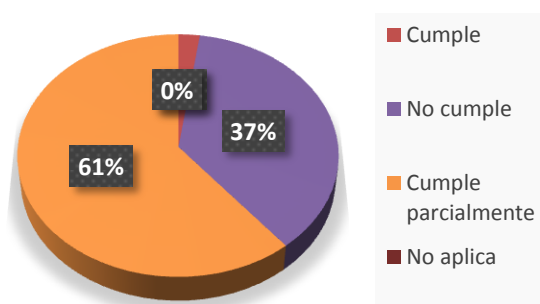
NIVEL	CLASIFICACIÓN	RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL
2	ACEPTABLE	0	1%
4	TOLERABLE	1%	20%
10	MODERADO	52%	79%
16	PRECAUCION	47%	0
25	INACEPTABLE	0	0

Fuente Los autores

Después de aplicados los controles la mayor concentración de riesgos se encuentra en priorización “Moderado” pasando de un 52% a un 79%, por otro lado, la participación de los riesgos también aumentó pasando del 1% al 20% y ya no existen riesgos en priorización de “Precaución”.

Como complemento del diagnóstico de la gestión de riesgos actual en la funeraria, se aplicó una lista de chequeo que contempla los requisitos de la NTC ISO 31000:2018, la cual arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 6 Cumplimiento general de Funerales Los Olivos frente a la NTC ISO 31000:2018



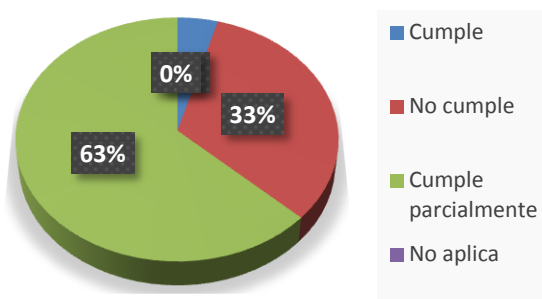
Fuente Los autores

Como se ha demostrado en este documento, la organización en cuanto a gestión del riesgo no parte desde cero, ya que no se puede desconocer el trabajo en cuanto a certificación con la norma NTC ISO 9001:2015, desde allí se tiene un avance inicial en lo que tiene que ver con enfoque basado en riesgos, sin embargo, tiene un

proceso base con varios aspectos por mejorar, es por este motivo que el 61% de los lineamientos propuestos en la NTC ISO 31000:2018 presentan un cumplimiento parcial.

Sin embargo, el porcentaje de “No cumple” es bastante significativo, del 37% lo que abre la puerta a un gran trabajo para dar cumplimiento a estos lineamientos si se quiere tener una gestión efectiva de los riesgos y trabajar bajo la metodología que propone esta guía.

Gráfico 7 Cumplimiento numeral 5 NTC ISO 31000:2018



Fuente Los autores

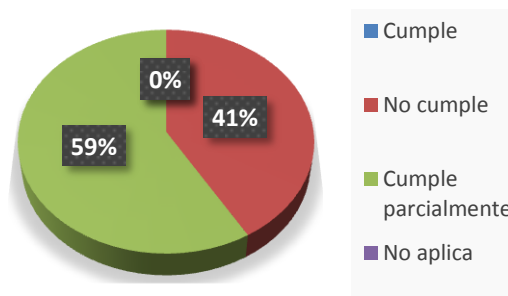
El numeral 5 Marco de referencia, se compone de 7 subnumerales que relaciono a continuación:

- 5.1 Generalidades
- 5.2 Liderazgo y compromiso
- 5.3 Integración
- 5.4 Diseño
- 5.5 Implementación
- 5.6 Valoración
- 5.7 Mejora

El tema principal tiene que ver con que no se cuenta con una política de gestión integral del riesgo en la institución lo que hace que sea muy difícil ver el compromiso por parte de la gerencia en esta gestión de riesgos. Algunos de los lineamientos se hacen, se llevan a cabo de alguna forma, sin embargo y según

revisiones están acciones presentan oportunidades de mejoramiento.

Gráfico 8 Cumplimiento numeral 6 NTC ISO 31000:2018



Fuente Los autores

El numeral 6 Proceso, el más importante de la norma, se compone también de 7 subnumerales, que se relacionan a continuación:

- 6.1 Generalidades
- 6.2 Comunicación y consulta
- 6.3 Alcance contexto y criterios
- 6.4 Evaluación del riesgo
- 6.5 Tratamiento del riesgo
- 6.6 Seguimiento y revisión
- 6.7 Registro e informe

Este numeral es el corazón como tal de la gestión de riesgos institucionales, por tanto, es en el que se deben enfocar los esfuerzos, la funeraria no tiene una metodología para el tratamiento de sus riesgos por esto, presenta falencias en el levantamiento de planes de acción respectivos.

El seguimiento y revisión, si bien si se hace en la institución, no es de manera sistémica y no está siendo tenido en cuenta como base fundamental para la toma de decisiones.

Por otro lado, y al ver los vacíos conceptuales y procedimental en la gestión el riesgo se puede pensar que las personas responsables del proceso no tienen las competencias y/o experiencia necesaria para esta tarea, o puede haber un desinterés por parte de la dirección para este tema.

Posterior a esto, se elaboró un plan de acción frente a los hallazgos del diagnóstico preliminar de la gestión de riesgos de la institución que contempla las siguientes acciones enmarcadas en el enfoque PHVA:

Tabla 4 Plan de acción frente a diagnóstico de la gestión del riesgo

ÍTEM PHVA	ACCIÓN
P	Planificar un plan de capacitaciones frente a identificación y gestión del riesgo haciendo énfasis en diferenciar una causa, una consecuencia y el riesgo.
P	Elaborar guía metodológica de gestión del riesgo para Los Olivos.
H	Realizar las capacitaciones pertinentes con todas las personas intervinientes en la gestión del riesgo desde cada uno de los procesos.
H	Aplicar la guía metodológica elaborada.
H	Diseñar indicadores que midan la efectividad de la gestión del riesgo
V	Verificar la adherencia al conocimiento frente a la capacitación de gestión del riesgo y respecto a la implementación de la guía metodológica para la gestión del riesgo
V	Monitorear indicadores respecto a la gestión del riesgo
V	Elaborar auditorías para el proceso.
A	Tomar acciones frente a las evaluaciones realizadas.
A	Identificar buenas prácticas y replicar en todos los procesos institucionales.

Fuente Los autores

Los autores, colaboran en la ejecución del plan de acción propuesto, con la ejecución de la actividad 2: Elaborar guía metodológica de gestión del riesgo para Los Olivos. Por tanto, los autores centraron su esfuerzo en la documentación de acuerdo a la NTC ISO 31000:2018 y a la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas de la DAFP de una guía metodológica para la identificación, análisis, evaluación y seguimiento de los riesgos para Funerales Los Olivos.

Se hizo una exhaustiva revisión de los dos documentos mencionados anteriormente, se identificaron e integraron sus puntos en común para hacer de la guía una herramienta completa donde se muestra el paso a paso para que este proceso se lleve de manera exitosa.

Una adecuada gestión del riesgo representa grandes beneficios para la compañía, como lo son:

- Responder eficiente e integralmente a los impactos de los riesgos identificados.
- Permite la identificación y aprovechamiento de oportunidades para la compañía y así potencializar los efectos positivos deseados.
- Se contempla el riesgo desde la planeación estratégica y se crean mecanismos que potencialicen el desarrollo de las metas y objetivos.
- Optimiza los recursos de la compañía y evita la pérdida de los mismos.
- Mejora la toma de decisiones ya que se presentan alternativas basadas en la gestión del riesgo y es posible identificar cual es la más efectiva para la institución.
- Incrementa la capacidad empresarial al identificar plenamente amenazas y vulnerabilidades y hacerles frente como oportunidades que ofrezcan ventajas competitivas.

Guía metodológica para la gestión del riesgo en funerales los olivos

La guía metodológica creada surge específicamente para dar cumplimiento a la actividad dentro del Plan de acción correspondiente al Planear dentro del ciclo PHVA, consistente en: “Elaborar guía metodológica de gestión del riesgo para Funerales los Olivos” y contemplar en un documento oficial para la compañía la forma como debe gestionar integralmente sus riesgos.

Se desarrolla en diferentes capítulos los cuales se encuentran alineados a las metodologías propuestas en la NTC ISO 31000:2018 y en la Guía para el tratamiento de los riesgos y diseño de controles del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) como lo son:

1. Contexto de la compañía
2. Política de gestión del riesgo
3. Identificación del riesgo
4. Análisis y valoración del riesgo
5. Definición de controles
6. Plan de tratamiento del riesgo
7. Seguimiento a los riesgos
8. Identificación de oportunidades
9. Comunicación de la gestión del riesgo

La guía es amigable con el lector, ya que proporciona no solo el qué se debe hacer en cuanto a gestión del riesgo sino también el cómo se va a efectuar, se ofrecen herramientas puntuales para la gestión adecuada de los riesgos y su relación secuencial y sistemática, además de evidenciar el compromiso que deben adquirir todos los colaboradores, pero en especial la alta dirección para así desplegar una adecuada gestión del riesgo.

La guía inicia con el contexto de la organización, factor clave para la identificación de los riesgos de acuerdo al entorno en el que se desarrolla y las debilidades que presenta frente a este; se presentan herramientas puntuales para la identificación del contexto, como lo es la matriz FODA, análisis PESTAL, entre otras.

Seguido, se hace énfasis en la construcción de una política de gestión del riesgo para así evidenciar de forma explícita el compromiso para la gestión de los riesgos institucionales por parte de toda la institución.

La guía es explícita en cómo se deben identificar los riesgos de manera correcta y así evitar que se presenten nuevamente los hallazgos evidenciados anteriormente frente a la identificación de los riesgos, estos deben contener el proceso y/o subproceso al cual pertenece, un código de identificación, la descripción del riesgo, las causas del mismo y sus posibles consecuencias. Dentro de la guía se contempla la clasificación por tipo de riesgo y se ahondó en los específicos del sector funerario, brindando a la empresa la especificidad de los riesgos que le corresponden de acuerdo a su actividad económica.

En cuanto a la medición de los riesgos, se provee de herramientas y criterios específicos para la valoración tanto de la probabilidad como del impacto y así mismo la clasificación correspondiente de acuerdo al resultado obtenido y por ende la construcción de la Matriz del riesgo inherente.

Un capítulo robusto dentro de la guía es el que hace referencia al diseño de los controles, ya que fue este uno de los puntos más críticos dentro de los hallazgos en el diagnóstico de la gestión de los riesgos actuales, por tanto, se explica detenidamente la adecuada construcción y criterios de evaluación para los mismos.

El tratamiento de los riesgos, no se encuentra contemplado dentro de la gestión actual de los riesgos, por tanto, se describen claramente las opciones de tratamiento y los planes de acción que se deben levantar de acuerdo a los riesgos y el plan de tratamiento seleccionado para cada uno.

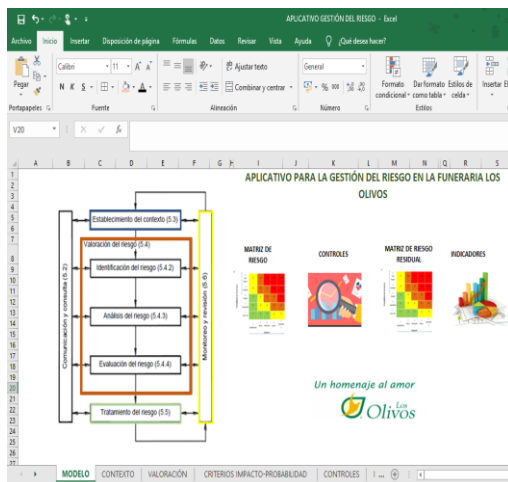
Dentro de la guía también se integró lo que tiene que ver con el seguimiento periódico a la gestión de los riesgos y como desde cada nivel debe ser ejecutada; así mismo, y

alineado a esto se deben identificar los indicadores que permitan medir la adecuada gestión en el tratamiento de cada uno de los riesgos.

Se diseñó un aplicativo que permite la gestión eficiente de los riesgos. Este aplicativo contempla todas las etapas de la gestión del riesgo observadas dentro de la Guía metodológica elaborada y con los capítulos anteriormente descritos, que van desde la identificación del contexto tanto interno como externo hasta el tratamiento de los riesgos y la construcción de los indicadores que miden la gestión realizada.

El aplicativo contempla la estructura de la NTC ISO 31000:2018 como se aprecia en la imagen, además dispone de las matrices tanto de riesgo inherente como de riesgo residual, por otro lado, se muestran los controles y su evaluación, así como los indicadores aplicables para cada riesgo.

Ilustración 1 Pantallazo del aplicativo para la gestión del riesgo para Funerales Los Olivos



Fuente 4 Los autores

Aunque se realizaron las respectivas pruebas al aplicativo y su funcionalidad, lo más probable es que cuando la funeraria lo use y ponga en producción aparezcan cosas por mejorar o ajustar acorde a la operación misma. Sin embargo, los autores consideran que el aplicativo es una herramienta potente y

muy completa, apropiada para la gestión de los riesgos de la funeraria.

Por otro lado, y teniendo en cuenta las ventajas de la era tecnológica en la que estamos, la sugerencia de los autores del proyecto es que se implemente en un futuro, un software para la gestión del riesgo, ya que será una herramienta mucho más potente y útil para la organización, además, teniendo en cuenta que Funerales Los Olivos es una empresa grande presenta una oportunidad gigante para la gestión de los riesgos.

Los autores, elaboraron un estudio de mercado con algunos proveedores de software para la gestión del riesgo, presentando a la funeraria varias opciones que según el alcance que ellos mismos definan, podrán seleccionar y así hacer que su gestión de los riesgos no sea tan vulnerable como lo es un documento en Excel.

La aplicación de esta guía beneficiará a la compañía en varios aspectos aun no explorados, como la identificación y gestión de las oportunidades a partir de los riesgos de la organización.

Por último, se elaboró un cuadro comparativo frente aspectos relevantes en la gestión del riesgo, en donde la metodología propuesta en este trabajo los contempla todos, mientras que la gestión del riesgo actual tan solo contempla algunos de estos y con oportunidades de mejora como se vio en el desarrollo de la evaluación de la gestión del riesgo actual.

Tabla 2 Comparación matriz de riesgos actual de Funerales Los Olivos vs Metodología propuesta para la gestión del riesgo

Criterio	Matriz Los Olivos	Metodología Propuesta
Política de gestión del riesgo		X
Identificación de riesgos por proceso teniendo en cuenta su objetivo		X
Identificación de causas, posibles consecuencias y afectación		X
Evaluación de	X	X

probabilidad por impacto		
Mapa de calor de riesgo inherente	X	X
Definición de controles		X
Clasificación de controles	X	X
Matriz de riesgo residual	X	X
Tratamiento del riesgo		X
Indicadores por riesgo		X
Seguimiento sistemático de los riesgos		X
Identificación de oportunidades		X

Fuente 5 Los autores

5. Conclusiones

El diagnóstico de la gestión de los riesgos actual de Funerales Los Olivos presenta grandes incongruencias y por tanto oportunidades de mejora al respecto, la primera de las inconsistencias tiene que ver con la identificación de causas de los riesgos, en la funeraria no se identifican causas y por tanto los controles no se están haciendo acorde a estas como lo dicta la NTC ISO 31000:2018.

Los controles planteados no siguen un orden lógico en su diseño y su calificación tampoco es adecuada, ya que se hace de manera subjetiva y además con calificaciones muy bajas lo que hace que los mismos no sean adecuados ni útiles para el fin por el que fueron creados, tratar riesgos.

Funerales Los Olivos muestra variación positiva en sus riesgos residuales frente a los inherentes lo que presenta otra gran incongruencia, ya que, en su gestión del riesgo, identifican que los controles no son efectivos, aun así, logran minimizar la calificación de los mismos, lo que carece de argumento.

Funerales Los Olivos presenta un cumplimiento parcial del 61% frente a los lineamientos de la NTC ISO 31000:2018, esto es debido en gran parte a las certificaciones en las otras normas que tiene la compañía; NTC ISO 9001:2015, NTC ISO

45001:2018 Y NTC ISO 14001:2015. Aun así, estos cumplimientos parciales representan un gran esfuerzo por parte de la funeraria para lograr una efectiva gestión de los riesgos y mucho más en aquellos que presentan incumplimiento.

El plan de acción planteado por los autores del proyecto y en sus 35 acciones específicas identifica grandes responsabilidades para la dirección de la organización tanto en toma de conciencia como en asignación de recursos para la adecuada gestión del riesgo, así como el compromiso de toda la compañía para una efectiva gestión de los riesgos.

Aplicar e implementar la guía metodológica propuesta en el proyecto la empresa Funerales Los Olivos puede adoptar medidas de control más efectivas para hacer seguimiento a sus riesgos, ya que se proponen posibles medidas de control y métodos de aplicación.

La guía propuesta en el proyecto puede convertirse en una herramienta muy útil para cualquier empresa del sector funerario y puede otorgar lineamientos claros y precisos para abordar los riesgos de una forma más efectiva, incrementando indirectamente la productividad de la empresa y aumentando la satisfacción de los clientes.

La aplicación de la norma propuesta por el Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP) para empresas del sector público genera una metodología bastante precisa y exigente para el abordaje y control de riesgos que empresas del sector privado pueden adoptar, permitiendo identificar flancos que no son considerados habitualmente en este sector y permitiendo tener un control más hermético sobre los riesgos.

La guía propuesta identifica ciertos riesgos de acuerdo al estudio realizado por los autores dentro del sector funerario y por los lineamientos de las normas utilizadas para proponer los controles mencionados en la guía; sin embargo, también proporciona herramientas que cada organización de

acuerdo a su contexto puede adoptar y mejorar para la identificación, abordaje y control de los riesgos identificados.

El aplicativo diseñado para la institución presenta grandes beneficios para la compañía ya que permite tener la trazabilidad en el tratamiento de cada uno de los riesgos y así facilita su interpretación y toma de decisiones, sin embargo, se también se hizo el estudio comparativo para la adquisición de un software que provea mayores beneficios para la gestión de la institución.

La funeraria no conoce todos los beneficios que tiene para esta una adecuada gestión de los riesgos, debe reconocerlo cuanto antes y así fortalecer sus ventajas competitivas y aportar fuertemente al cumplimiento de su misión empresarial: “Ser reconocidos como la mejor solución exequial, de mayor cobertura, excelencia e innovación en el servicio”.

El aplicativo para la gestión del riesgo se estructuró de acuerdo a los lineamientos de la NTC ISO 31000:2018 y es muy amigable con el usuario, por tanto, no debería presentarse inconveniente en el uso del mismo.

Dentro del desarrollo del proyecto que lugar al presente artículo y en el entendido de los beneficios institucionales de la gestión adecuada de los riesgos es importante que Funerales Los Olivos de prioridad a la aplicación del plan de acción aquí propuesto.

El aplicativo diseñado para la institución presenta grandes beneficios para la compañía ya que permite tener la trazabilidad en el tratamiento de cada uno de los riesgos y así facilita su interpretación y toma de decisiones.

Por el tiempo de ejecución del proyecto, no es posible evaluar la efectividad de la implementación de la guía metodológica, así como de las herramientas planteadas y del plan de acción propuesto; ya que este tendría que ser por lo menos después de un año de su aplicación.

El éxito de la implementación del plan de acción propuesto dependerá del compromiso de la alta dirección y así mismo de todos los colaboradores de la compañía.

De acuerdo a la actividad económica de Funerales Los Olivos se concluye que abordando los riesgos identificados en la organización bajo los parámetros que otorga la norma ISO 31000:2018 puede mejorar sustancialmente la confiabilidad en el desarrollo de los procesos administrativos y misionales, mejorando los resultados y generando una guía más clara para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se resalta que la entidad se encuentra certificada en la trinorma, NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2018 Y NTC ISO 45001:2015, por tanto, ya tiene una base para realizar una gestión adecuada de los riesgos.

6. Bibliografía

DAFP. (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.

ICONTEC. (2011). GTC 137 Gestión del riesgo. Vocabulario.

ICONTEC. (2018). NTC ISO 31000 Gestión del riesgo. Principios y directrices.

SGS. (2011). Guía de buenas prácticas para empresarios y trabajadores del sector funerario. Pautas de actuación en condiciones de seguridad.

Aubert, A. Lampurlanés, X. Centro Nacional de condiciones de trabajo. (2010). Servicios funerarios: exposición laboral a agentes biológicos.

Rodriguez-Parra, R. del M., Y Gonzalez-Castro, Y. (2019). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para el sector funerario, casi “grupo Obelisco Ltda.” Rev.investig.desarro.innov.,9(2)

Izquierdo, R. M. (1989). Contribucion de la Medicina Legal a la Investigacion de Delitos. Derecho Penal y Criminologia, 11, 177..

Guia-sector-funerario.pdf. (s. f.). Recuperado de <https://www.aepsal.com/wp-content/uploads/2017/10/Guia-sector-funerario.pdf>

Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_0009_1979]. (s. f.). Recuperado 3 de noviembre de 2018, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html

Extranjeros miran servicio funerario en Colombia <http://diariolaeconomia.com/fabricas-e->

[inversiones/item/3684-extranjeros-miran-negocio-funerario-en-colombia-inversion-de-mas-alla.html](http://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/3684-extranjeros-miran-negocio-funerario-en-colombia-inversion-de-mas-alla.html)

Rodriguez-Parra, R. del M., Y Gonzalez-Castro, Y. (2019). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para el sector funerario, casi “grupo Obelisco Ltda.” Rev.investig.desarro.innov.,9(2)

Norma Técnica Colombiana NTC 5840:2017 Servicios Funerarios Requisitos, editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)

Norma Técnica Colombiana NTC 6212:2017 Servicios Funerarios Terminos y Definiciones, editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)