Metodología para la gestión del riesgo en la funeraria Los Olivos

Sharon Elizabeth Caro Monroy & Jhon Jairo Díaz Vargas.
Junio 2018.

Universidad Libre.
Especialización en Gerencia de Calidad de Productos y Servicios.
Proyecto de grado

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi familia por su apoyo incondicional, su amor y entrega con mi formación personal y profesional. Por ellos y para ellos es mi esfuerzo en la culminación de esta especialización y en la entrega en el desarrollo de este proyecto.
También dedico este proyecto a Javier Bejarano por la motivación diaria que me da para ser mejor persona, su paciencia, su apoyo y su amor incondicional.

Sharon Caro

Dedicatoria especial a Dios y a mi familia, testigos del esfuerzo y de los objetivos hasta ahora alcanzados gracias a ellos, quienes son el motivo y la razón para realizar este proyecto y todas las metas logradas y por lograr; finalmente a Los Olivos por brindar el insumo para el desarrollo de este proyecto.

Jhon Díaz

Resumen

Este proyecto surge de la necesidad que se logra evidenciar por parte de sus desarrolladores de la ausencia de una guía metodológica para la gestión integral de riesgos dentro del sector funerario, teniendo en cuenta que es un sector del que se encuentra poca información y desarrollo de investigaciones, ya sea debido a que su actividad dentro del contexto local se ha visto con cierto velo de tabú y quizás la reacción de impresión que puede causar en la sociedad.

Partiendo con la premisa de que se está abordando un trabajo tan común como cualquier otro, en el que sus actividades de rutina conllevan entre sí niveles de riesgo, en algunos casos, mayores a los relacionados en otras actividades, más estudiadas; teniendo en cuenta que en el desarrollo de sus labores más representativas como lo son; la preparación y conservación de cadáveres, así como, su transporte y disposición final, requieren un contacto físico directamente con patógenos, químicos y demás agentes peligrosos en su manipulación; sin dejar de lado el impacto psicosocial que la interacción constante con cadáveres en diferentes grados de descomposición y estados, así como la convivencia con emociones de tristeza y dolor pueda ejercer en la salud psicológica de los trabajadores y los riesgos asociados a la el desarrollo de este proyecto de alguna forma también busca mejorar la vida de estos trabajadores expuestos a los factores anteriormente mencionados, generando una serie de recomendaciones preventivas para el desarrollo de sus labores.

Para el caso de estudio se toma como referencia la empresa Funerales Los Olivos, que aunque internamente tiene implementado un proceso de identificación y seguimiento a los riesgos; a través de la guía propuesta se hacen una serie de recomendaciones para ampliar y

mejorar su proceso de identificación de sus riesgos basados en la norma NTC ISO 31000, siendo aplicables a su gestión de calidad, ya que hoy en día la entidad cuenta con certificación NTC ISO 9001:2015 mejorando de esta manera el alcance de su Sistema de Gestión de Calidad al interior de la organización, por ende generando beneficios, que van desde la planeación hasta la toma de decisiones, así como la disminución de accidentes laborales dentro de la organización y a evitar daños en la salud de los trabajadores a largo plazo.

Para tal efecto se realizará como primera medida un estudio del contexto de la organización y en ese orden se identificarán aquellos procesos misionales propios de su sector, para empezar así con la identificación de los riesgos, el desarrollo de la gestión de acuerdo a la norma NTC ISO 31000, la Guía para la administración del riesgo y diseño de controles en entidades públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el desarrollo de las actividades claves de su negocio identificadas en la guía técnica colombiana NTC 5840 del sector funerario.

Finalmente se evidencia el compromiso de Funerales Los Olivos en adoptar diferentes mecanismos para salvaguardar la integridad de sus trabajadores, así como el propio funcionamiento como empresa al permitir realizar este proyecto con el suministro de su información, para su desarrollo.

Palabras Clave

Gestión integral del riesgo, sector funerario, tratamiento de riesgos, cadáver.

Abstract

This project arises from the need that is evidenced by its developers of the absence of a methodological guide for comprehensive risk management within the funeral sector, taking

into account that it is a sector of which there is little information and research development, either because their activity within the local context has been seen with a certain veil of taboo and perhaps the reaction of impression that it can cause in society.

Starting with the premise that a work as common as any other is being tackled, in which its routine activities involve risk levels among themselves, in some cases, greater than those related to other activities, more studied; taking into account that in the development of their most representative tasks as they are; the preparation and conservation of corpses, as well as their transport and final disposal, require a physical contact directly with pathogens, chemicals and other dangerous agents in their handling; without neglecting the psychosocial impact that the constant interaction with corpses in different degrees of decomposition and states, as well as the coexistence with emotions of sadness and pain can exert on the psychological health of the workers, the development of this project in some way also seeks to improve the lives of these workers exposed to the above mentioned factors, generating a series of preventive recommendations for the development of their work.

For the case study, the company Funerales Los Olivos is taken as a reference, although internally it has implemented a risk identification and monitoring process; Through the proposed guide, a series of recommendations are made to expand and improve the process of identifying their risks based on the ISO 31000 standard, being applicable to their quality management, since today the entity has ISO 9001 certification : 2015 thus improving the scope of its Quality Management System within the organization, thus generating benefits, ranging from planning to decision making, as well as the reduction of work accidents within the organization and to avoid damage to the health of workers in the long term.

For this purpose, a study of the context of the organization will be carried out as a first step and, in that order, the mission processes of its sector will be identified, in order to begin with the identification of the risks, the development of the management according to the NTC ISO standard. 31000, the Guide for the administration of risk and design of controls in public entities DAFP and the development of the key activities of its business identified in the Colombian technical guide NTC 5840 of the funeral sector.

Finally, the commitment of Funerales Los Olivos to adopt different mechanisms to safeguard the integrity of its workers, as well as its own functioning as a company, is made evident by allowing this project to be carried out with the provision of its information, for its development.

Key Words

Comprehensive risk management, funeral sector, risk treatment, corpse.

Tabla de Contenido

1. PROBLEMÁTICA 13
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 14
3. OBJETIVO GENERAL 15
3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS 15
4. JUSTIFICACIÓN 16
5. MARCO LEGAL Y TEORICO 18
5.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO 20
6. METODOLOGÍA 22
6.1 DISEÑO METODOLOGICO 24
7. DESARROLLO DEL PROYECTO 25
7.1 INTRODUCCIÓN 25
7.2 SECTOR FUNERARIO 28
7.2.1 FUNERARIA LOS OLIVOS 34
7.2.1.1 HISTORIA 35
7.2.1.2 CÓDIGO CIIU 36
7.2.1.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA 37
7.2.1.4 SITUACIÓN FINANCIERA 41
7.3 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LOS RIESGOS INSTITUCIONALES EN LA FUNERARIA LOS OLIVOS 42
7.3.1 EVALUACIÓN FRENTE AL DIAGNÓSTICO DE RIESGOS ACTUAL DE LA FUNERARIA LOS OLIVOS 48
7.3.2 DIAGNÓSTICO FRENTE A LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC ISO 31000 GESTIÓN DEL RIESGO DE LA FUNERARIA LOS OLIVOS 51
7.3.3 APLICACIÓN DE LOS 5 POR QUÉ DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS 62
7.4 PLAN DE ACCIÓN DE ACUERDO AL DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE RIESGOS DE LA INSTITUCIÓN 64
7.5 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS. 67
7.5.1 OBJETIVO GENERAL 67
7.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 67
7.5.3 ALCANCE 67
7.5.4 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO 68
7.5.5 DEFINICIONES 69

7.5.6 DESARROLLO DE LA GUÍA 75
7.5.6.1 CONTEXTO DE LA COMPAÑÍA 77
7.5.6.2 POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO 86
7.5.6.3 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO 89
7.5.6.4 REDACCIÓN DEL RIESGO 93
7.5.6.5 TIPOS DE RIESGO 94
7.5.6.6 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO 113
7.5.6.7 DISEÑO Y VALORACIÓN DE CONTROLES 120
7.5.6.8 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS 125
7.5.6.9 SEGUIMIENTO A LOS RIESGOS 126
7.5.6.10 COMUNICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO 126
7.6 APLICATIVO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO 127
7.7 ESTUDIO DE MERCADO PARA LA ADQUISICIÓN DE UN SOFTWARE PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO 133
7.7.1 VALORACIÓN DE EMPRESAS 1
7.8 COMPARACIÓN FRENTE A LA GESTIÓN DEL RIESGO ACTUAL DE LA FUNERARIA LOS OLIVOS VS LA METODOLOGÍA PORPUESTA 1
8. CONCLUSIONES 2
9. RECOMENDACIONES 4
10. BIBLIOGRAFIA ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla de Tablas

Tabla 1 Riesgos sector Funerario 17
Tabla 2 Categorización de infecciones 17
Tabla 3 Destinos finales Funeraria Los Olivos - 2018 30
Tabla 4 Sedes en Bogotá Funeraria Los Olivos 40
Tabla 5 Informe de prestación de servicios - año 2018 41
Tabla 6 Comparación participación porcentual riesgo inherente vs riesgo residual 47
Tabla 7 Riesgos materializados Funeraria Los Olivos 48
Tabla 8 Lista de chequeo lineamiento de la NTC ISO 31000 52
Tabla 9 Aplicación herramienta 5 ¿Por qué? 63
Tabla 10 Plan de acción con enfoque PHVA 64
Tabla 11 Actividades del plan de acción 65
Tabla 12 Factores para cada categoría de contexto 85
Tabla 13 Riesgos sector funerario 91
Tabla 14 Factores de riesgo, agentes causantes y enfermedad. 106
Tabla 15 Categoría del riesgo 107
Tabla 16 Intervenciones para riesgo químico 110
Tabla 17 Tabla de estimación de la probabilidad 113
Tabla 18 Tabla de estimación del impacto en Riesgos de Gestión. 114
Tabla 19 Escala de impacto de confidencialidad de la información 116
Tabla 20 Escala de impacto legal 116
Tabla 21 Escala de impacto en la credibilidad - imagen institucional 116
Tabla 22 Escala de impacto en lo operativo 116
Tabla 23 Escala de impacto en la infraestructura 117
Tabla 24 Escala de impacto en la salud del cliente o el trabajador 117
Tabla 25 Escala de impacto en el ambiente 118
Tabla 26 Escala de impacto en los recursos financieros 118
Tabla 27 Criterios de evaluación y peso en la evaluación del control 122
Tabla 28 Clasificación del diseño de los controles 124
Tabla 29 Comparación matriz de riesgos actual de la Funeraria Los Olivos vs Metodología propuesta para la gestión del riesgo 1

Tabla de Gráficos

Gráfico 1 Destinos finales Funeraria Los Olivos - año 2018 31
Gráfico 2 Esperanza de vida en Colombia - año 2016 33
Gráfico 3 Análisis informe de prestación de servicios - Año 2018. 42
Gráfico 4 Riesgo inherente consolidado Funeraria Los Olivos 43
Gráfico 5 Priorización de riesgos actual de la Funeraria Los Olivos 44
Gráfico 6 Porcentaje de eficacia de las acciones (Controles) 45
Gráfico 7 Riesgo residual consolidado - Matriz gestión del riesgo Funeraria Los Olivos ... 46
Gráfico 8 Priorización riesgo residual 47
Gráfico 9 Hallazgos en la identificación de riesgos por parte de la Funeraria Los Olivos .. 50
Gráfico 10 Cumplimiento general de la Funeraria Los Olivos frente a la NTC ISO 31000 59
Gráfico 11 Cumplimiento numeral 5 NTC ISO 31000 60
Gráfico 12 Cumplimiento numeral 6 NTC ISO 31000 61

Tabla de Ilustraciones

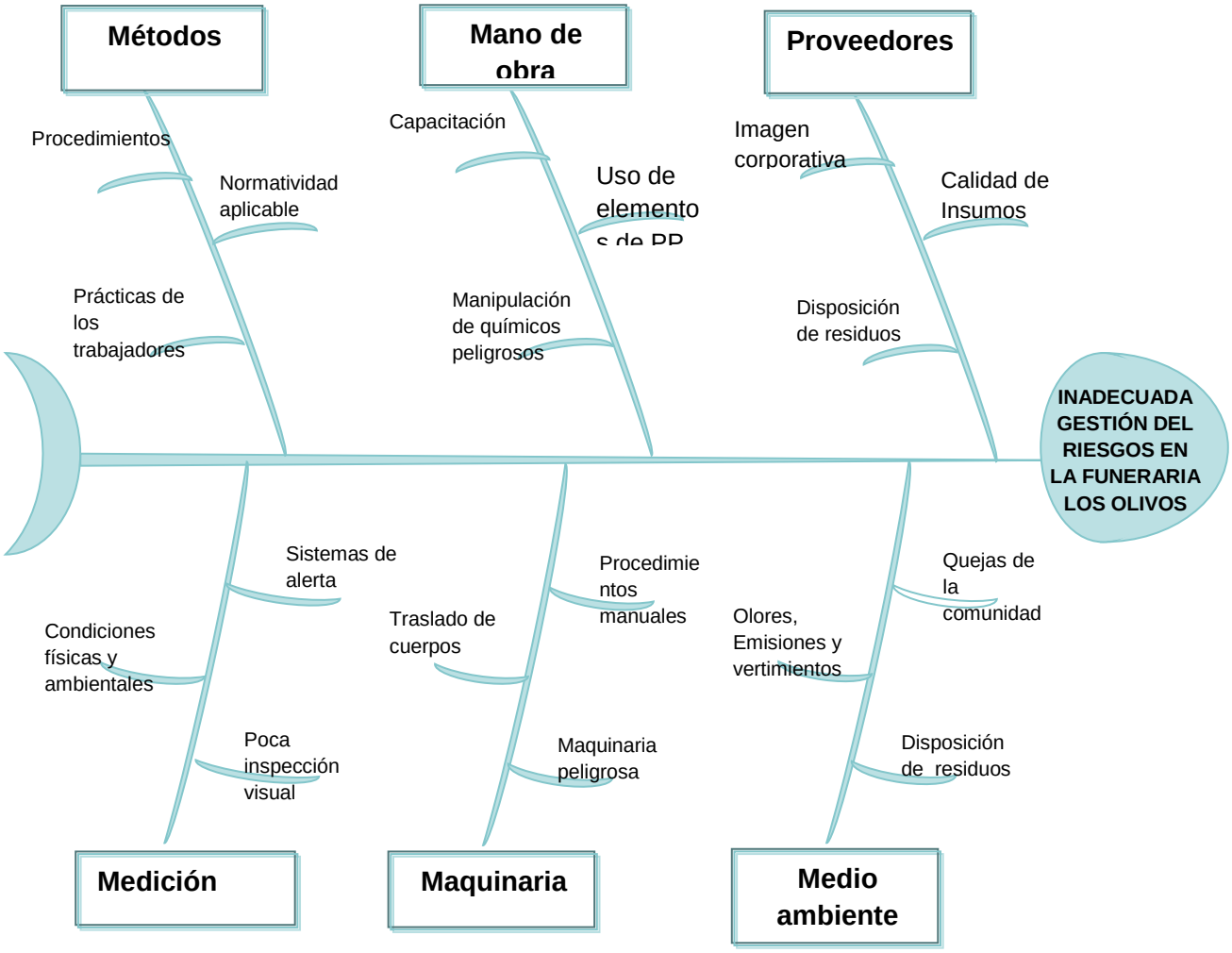
Ilustración 1 Lugares donde tiene presencia la Funeraria Los Olivos en Colombia 35
Ilustración 2 Análisis PESTAL 79
Ilustración 3 Matriz DOFA..... 81
Ilustración 4 Aplicativo para la gestión del riesgo en la Funeraria Los Olivos 128
Ilustración 5 Establecimiento del contexto..... 128
Ilustración 6 Identificación de los riesgos 129
Ilustración 7 Medición de los riesgos 129
Ilustración 8 Controles a los riesgos..... 130
Ilustración 9 Tratamiento de riesgos 131
Ilustración 10 Monitoreo y revisión 131
Ilustración 11 Indicadores 132

Tabla de Esquemas

Esquema 1 Mapa de procesos Funeraria Los Olivos 38
Esquema 2 Organigrama Funeraria Los Olivos 40
Esquema 3 Proceso para la gestión del riesgo según la NTC ISO 31000 76
Esquema 4 Metodología para la administración del riesgo - Guía para la administración del riesgo y definición de controles en entidades públicas DAFP 77
Esquema 5 Estrategia análisis DOFA 83
Esquema 6 Tips para redactar riesgos 94
Esquema 7 Función de los controles 121
Esquema 8 Variables a evaluar para el adecuado diseño de controles 122

1. Problemática

El proyecto se desarrolla a partir de la falta de una guía metodológica para incentivar buenas prácticas de trabajo en el sector funerario basados en el pensamiento basado en riesgos, tomando como caso de estudio a Funerales Los Olivos en la ciudad de Bogotá D.C. Colombia, en la cual se puedan identificar los riesgos asociados a las actividades propias del sector y los de la organización en la cual se basa este proyecto, en general así como los métodos apropiados para controlar estos riesgos; teniendo en cuenta que en el desarrollo de las actividades se presenta una exposición continua a distintos factores que se ilustran a continuación.



2. Pregunta de Investigación

¿Qué herramientas se puede utilizar la Funeraria Los Olivos para generar una guía técnica que le permita gestionar integralmente los riesgos asociados a las actividades realizadas del sector funerario?

3. Objetivo General

- Desarrollar una guía metodológica para gestionar integralmente los riesgos asociados a las actividades del sector funerario para asegurar la prestación de los servicios funerarios.

3.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión de riesgos actual de la funeraria Los Olivos teniendo en cuenta los requisitos legales y normativos aplicables al sector funerario, tales como la NTC 5840 y decreto 1072 de 2015.
- Elaborar plan de acción de acuerdo al diagnóstico preliminar de riesgos de la organización
- Documentar de acuerdo a la NTC ISO 31000 y a la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) una guía metodológica para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
- Diseñar un aplicativo que permita la gestión eficiente de los riesgos y gestión de oportunidades para la Funeraria Los Olivos.
- Desarrollar un estudio de mercado que le permita a la Funeraria Los Olivos seleccionar un proveedor de software para la gestión del riesgo.

4. Justificación

Las investigaciones académicas llevadas a cabo para la identificación de riesgos en el sector funerario son limitadas, ya sea por la reacción que genera en las personas tratar temas asociados a la muerte o que es un sector en cual muy pocos imaginan encaminar esfuerzos para investigar las condiciones de este trabajo y mejorarlas ; sin embargo es claro que como en cualquier otro trabajo en las actividades que se llevan a cabo en este sector como la preparación o embalsamamiento de cuerpos, la manipulación de químicos de preservación, el transporte, exhumación e inhumación de cuerpos, cremación, entre otros; los trabajadores corren riesgos quizás de mayor impacto que en otros campos de trabajo estudiados con más frecuencia, sin dejar de lado aquellos riesgos del contexto externo que al igual que en otro tipo de organizaciones afectan e influyen en el funcionamiento de la empresa, para este caso, se tratan aquellos que interactúen dentro del contexto del sector funerario.

Desde esta perspectiva, se desarrolla este proyecto con la intención de generar una guía que con las pautas que suministra el marco legal y normativo de calidad como la NTC 5840 Servicios funerarios, requisitos., la NTC ISO 31000 Gestión del riesgo y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), exista un marco de referencia para la identificación de riesgos en los aspectos que respecta a las normas anteriormente mencionadas y se planteen acciones que pueden mitigar la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos.

Tabla 1 Riesgos sector Funerario

RIESGOS	ACTIVIDAD	AGENTE CAUSAL
Riesgo químico	Embalsamadores	Formaldehído
		Metanol
		Hipoclorito sódico
Riesgos físicos	Operario cementerio	Vibraciones
Riesgos biológicos	Diversas	Virus
		Parásitos y hongos
		Bacterias
		Priones
Riesgos psicosociales	Diversas	Enfrentamientos a la muerte
		Carga mental importante
		Poco reconocimiento social
Otros factores de riesgo	Diversas	Carga física
		Manipulación de cargas
		Caídas a distinto nivel

Fuente 1 Principales riesgos laborales de los trabajadores en el servicio funerario – Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España

Manipular todo cadáver y sus fluidos biológicos como si fueran infecciosos independientemente de que se conozca su situación infecciosa

Tabla 2 Categorización de infecciones

Categoría de Riesgo	Infección	Embolsado	Funeral a cajón abierto	Embalsa-mamiento	Preparación higiénica en funeraria	Disposición final del cuerpo
CATEGORÍA 1	Todas aquellas no incluidas en 2 y 3	No es necesario	Permitido	Permitido	Permitido	Ataúd o cremación opcional
CATEGORÍA 2	VIH	Debe hacerse	Permitido	No permitido	No aconsejado	Cremación no es obligatoria
	Hepatitis C	Debe hacerse	Permitido	No permitido	No aconsejado	
	Creutzfeldt-Jakob	Debe hacerse	Permitido	No permitido	No aconsejado	
	SARS	Debe hacerse	Permitido	No permitido	No aconsejado	
	Influenza aviar	Debe hacerse	Permitido	No permitido	No aconsejado	
	Influenza porcina	Debe hacerse	Permitido	No permitido	No aconsejado	
CATEGORIA 3	Antrax	Debe hacerse	No permitido	No permitido	No permitido	Cremación es aconsejada
	Peste	Debe hacerse	No permitido	No permitido	No permitido	
	Rabia	Debe hacerse	No permitido	No permitido	No permitido	
	Fiebres virales hemorrágicas	Debe hacerse	No permitido	No permitido	No permitido	
	Creutzfeldt-Jakob con autopsia	Debe hacerse	No permitido	No permitido	No permitido	

*Fuente 2 Categorización internacional de infecciones tanato-trasmisibles. *Department of Health and Hospital Authority of Hong Kong. Precautions for Handling and Disposal of Dead Bodies. 7º Edición, abril 2009.*

5. Marco Legal y Teórico

La muerte es un evento natural e inevitable que hoy en día enmarca en nuestra cultura, rituales de preparación del cadáver que conllevan a actividades que el doliente en su momento trágico y de dolor y tal vez la sociedad en general no observan; pero que en sí, se trata de un trabajo como cualquier otro que alguien debe hacer, no con esto se quiere dar a entender que cualquier persona puede realizarlo, claramente estas personas deben estar dotadas de ciertas capacidades técnicas, académicas, vocacionales y hasta psicológicas para sobrellevar el impacto de tratar a diario con casos que la mayoría de la personas serían incapaces de tan siquiera imaginarse.

Los trabajadores que realizan todas estas actividades también deben ser conscientes del autocuidado, autoprotección y buenas prácticas de trabajo, teniendo en cuenta no solamente, que en cualquier caso el trabajo trata la manipulación de cuerpos de seres humanos y con las emociones humanas más vulnerables; si no los riesgos a los que se encuentran expuestos con la manipulación de cuerpos en estado de descomposición y de químicos utilizados en la preservación para el ritual funerario, a enfermedades patológicas y al manejo y disposición de residuos peligrosos. La concientización en la utilización de elementos de protección personal y de trabajo seguro en cualquier escenario posible en fundamental para la salud del individuo y el normal transcurrir de las actividades dentro de la organización.

Para tal efecto se toma como referencia inicialmente lo expresado en el decreto 1072 de 2015 como referencia legal y como normativo con la NTC 5840 de servicios funerarios y la norma NTC ISO 45001:2018 de salud y seguridad en el trabajo, aplicando la norma NTC ISO 9001:2015 como eje de referenciación en calidad para cualquier campo de trabajo y en

la investigación casuística para este proyecto en datos suministrados por Funerarias Los Olivos y lo referenciado en INSHT Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España.

Trabajar en el sector funerario significa convivir o exponerse riesgos muy parecidos a los de los profesionales sanitarios; el contacto con la muerte y elementos que la rodean, tales como cadáveres, enfermedades, productos químicos y el dolor que envuelve la situación de luto en la que se desarrolla el trabajo, conlleva para el trabajador riesgos que van desde la posibilidad de trasmisión de enfermedades (hepatitis, tuberculosis, VIH, etc.) de los trabajadores que tienen contacto directo con los cuerpos a riesgos psicológicos derivados de los efectos emocionales de enfrentarse a la muerte y el estar en contacto frecuente con restos humanos que pueden estar en diferentes circunstancias como muertes violentas, muertes de menores, avanzado estado de descomposición, mutilaciones, etc.

Como se observa las actividades que se llevan a cabo en los servicios funerarios conllevan una serie de riesgos específicos anteriormente descritos y que la guía que se desarrollará en el proyecto busca presentar de igual manera los agentes más frecuentes asociados a las actividades desarrolladas en los servicios funerarios y propone un conjunto de medidas preventivas con el fin de controlar y minimizar esta exposición.

La NTC ISO 31000 Gestión del riesgo será la base para el desarrollo del presente proyecto así como la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas elaborada por el Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP) la cual da lineamientos aplicables para cualquier tipo de empresa y aunque su enfoque es para el sector público, se tomó la decisión de tomar como referencia algunos de los aspectos que allí se describen, teniendo en cuenta su simplicidad en su aplicabilidad y que puede ejecutarse para cualquier empresa independientemente de su actividad económica.

5.1 Importancia de la Gestión del Riesgo

La gestión integral de los riesgos empresariales representa grandes beneficios para la misma, algunos de estos 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.
- Identificación de oportunidades de negocio partiendo de los riesgos identificados.

El pensamiento basado en riesgos se apoderó de los Sistemas de Gestión actuales, y resulta cada vez más competitivo para las empresas el implementar un sistema de gestión de riesgos integral.

Pero esta gestión del riesgo debe estar debidamente estructurada con un análisis y control sistemático claramente definidos y es que una inadecuada gestión de riesgos representa grandes dificultades para la continuidad del negocio como lo asegura Interpresas en su artículo “La inadecuada gestión de riesgos de los directivos pone en riesgo la continuidad de las empresas” publicado el 30 de Enero de este año: “*A pesar de las evidentes nefastas*

consecuencias que puede ocasionar una mala gestión de los riesgos a nivel empresarial, los directivos siguen sin tener en cuenta ni identificar con la importancia que merece un aspecto que, mal enfocado, puede llegar a tener consecuencias catastróficas para una organización. Así de contundente y asombrosa se muestra la principal conclusión extraída de los resultados de la encuesta global 2018 sobre riesgos operacionales realizada por DuPont Sustainable Solutions (DSS) a directivos de empresas de distintos sectores. De no corregirse esta carencia, tanto el rendimiento operativo de la empresa como la continuidad del negocio y la confianza ofrecida ante los accionistas podría resentirse de forma grave."

Y es que sin un fuerte compromiso por parte de la dirección será casi imposible llevar a cabo una gestión integral de riesgos con éxito, por otro laso los sistemas de gestión no pueden seguir siendo tratados como áreas independientes, la integridad en los sistemas de gestión permitirá una mayor efectividad en el análisis general de los riesgos.

6. Metodología

La metodología del proyecto se basa en el estudio de las actividades desarrolladas para la disposición de cuerpos dentro del servicio funerario desde la preparación y preservación, hasta el destino final del mismo para identificar los riesgos asociados en los que incurren los trabajadores que realizan estas labores a razón de la inexistencia de una guía o estándar para un desarrollo seguro de tales actividades y el planteamiento de recomendaciones o formas de llevar a cabo los procedimientos para mitigar los riesgos; se llevará a cabo el estudio de históricos de casos de accidentes y enfermedades asociadas con el fin de dar un marco de referencia para poder observar la importancia de la guía propuesta.

Inicialmente, se realizó una revisión de la gestión actual de los riesgos en la Funeraria Los Olivos, identificando como es el manejo en la actualidad de los riesgos institucionales, además se planteó una matriz de evaluación teniendo en cuenta los criterios definidos en la NTC ISO 31000 y así conocer qué porcentaje de cumplimiento frente a estos tiene la Funeraria Los Olivos. Por otro lado, se analizó detalladamente la matriz de gestión del riesgo que maneja actualmente la funeraria y bajo criterios tanto de NTC ISO 31000 como de la Guía "para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del Departamento Administrativo para la Gestión Pública" (DAFP), se elaboró una lista de chequeo para aplicar a esta matriz, lo que generó hallazgos y oportunidades de mejora para la gestión del riesgo en la organización.

Frente a los hallazgos se elaboraron diagramas de Paretto para identificar las principales causas de estos y así levantar un plan de acción que mejore notablemente la gestión del riesgo para la Funeraria Los Olivos. Este Plan de trabajo presenta estructura bajo el enfoque PHVA.

Posteriormente, y dada la importancia de tener un horizonte claro en cuanto a gestión del riesgo se trata, 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 y a la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas de la DAFP una guía metodológica.

Además de los hallazgos iniciales, también se identificó que la institución no tenía un aplicativo o herramienta donde se gestionara y se tuviera trazabilidad del tratamiento de los riesgos, por tanto, se dotó a la Funeraria Los Olivos de un aplicativo elaborado en Excel que permite la gestión eficiente de los riesgos donde se integre una gestión de controles adecuada, así como la generación de matriz de riesgo inherente y matriz de riesgo residual.

También, se elaboró una matriz para la gestión de las oportunidades en la Funeraria, como buena práctica para hacer identificación y seguimiento a las oportunidades identificadas a partir de los riesgos institucionales.

Por último y en el entendido que estamos en la era de la tecnología los autores del proyecto presentan la Funeraria Los Olivos un estudio de algunos proveedores de software para la gestión del riesgo pensando en una posible adquisición de un sistema informático que facilite la gestión de forma integral y así evitar la manipulación en hojas de cálculo de Excel que aunque no está mal si puede ser mucho mejor.

6.1 Diseño Metodológico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	RECOLECCIÓN DE DATOS
Diagnosticar la gestión de riesgos actual de la funeraria Los Olivos teniendo en cuenta los requisitos normativos aplicables al sector funerario.	Diagnóstico del sector funerario	Análisis de datos. Diagrama de Paretto	Recolección bibliográfica Matriz de evaluación NTC ISO 31000 Matriz de riesgos Los Olivos
	Diagnóstico de la gestión del riesgo en la entidad		
	Evaluación y análisis de la matriz de riesgos actual de la Funeraria Los Olivos		
Elaborar plan de acción de acuerdo al diagnóstico preliminar de riesgos de la institución	Análisis de la evaluación de riesgos	5 ¿Por qué? PHVA	Matriz de riesgos de Los Olivos evaluada
	Aplicación de los 5 ¿por qué? a las causas identificadas en los diagramas de Paretto		
	Plantemiento del plan de acción con enfoque PHVA		
"Documentar de acuerdo a la NTC ISO 31000 y a la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas una guía metodológica para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos."	Identificar y diseñar las herramientas necesarias para el abordaje de los riesgos en cada una de sus etapas	Matriz DOFA Matriz PESTAL Matriz de identificación y valoración de riesgos	Revisión bibliográfica
	Análisis de los tipos de riesgos presentes en el sector funerario		
Dotar a la Funeraria Los Olivos de un aplicativo que permita la gestión eficiente de los riesgos y matriz para la gestión de oportunidades.	De acuerdo a la guía metodológica diseñar una herramienta para la gestión integral de los riesgos	Matriz para la gestión del riesgo integral. Matriz para la gestión de oportunidades	Revisión bibliográfica
	Diseño de una herramienta para la identificación y gestión de oportunidades		

7. Desarrollo del Proyecto

7.1 Introducción

Las empresas del sector funerario en Colombia están divididas en su estructura en dos aspectos de acuerdo a sus actividades, esta división consta del área administrativa y del área de servicios, constituyéndose esta última como la fuerza misional de este sector y donde pueden identificarse la mayor cantidad de riesgos asociados a esta labor debido a las exposiciones constantes a agentes químicos, biológicos, psicosociales y demás derivados propios de su labor.

Ahora bien, tratándose de empresas que prestan 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, tratándose de horarios de trabajo poco usuales dando como resultado constantes cambios en el ritmo biológico de los trabajadores; estos sumado a los riesgos químicos, biológicos y psicosociales. Estos últimos tomando en cuenta que sus actividades se desarrollan constantemente en ambientes de constante duelo y tristeza y diversas formas de sobrellevar estos sentimientos de sus clientes, viéndose en la necesidad frecuente de lidiar en mayor o menor medida con estas situaciones; además con el trato y contacto con cadáveres que presentan por ejemplo diferentes grados de descomposición, tipos de muerte violenta, muerte de niños, entre otros.

Al realizar la identificación de las actividades más diferenciales llevadas a cabo en las entidades dedicadas a la prestación de servicios fúnebres es posible generar la identificación de los riesgos asociados; estos riesgos deben ser también clasificados de acuerdo a su origen y al impacto que pueden tener en las empresas e incluso en los trabajadores, teniendo en

cuenta que en sus procesos misionales se hace inherente el contacto con cadáveres, químicos potencialmente tóxicos y peligrosos para la salud e incluso la exposición a patógenos y enfermedades contagiosas, en algunas ocasiones no identificadas por la medicina.

Para el caso de estudio de este proyecto se toman como referencia los datos que suministra Funerales Los Olivos, empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios desde hace 35 años, con presencia y cobertura en todos las regiones de Colombia (excepto Amazonía), por lo cual cuenta con una amplia trayectoria y reconocimiento en el sector, lo que permite gracias a la importancia que deposita en sus trabajadores contar con la información necesaria para llevar a cabo el análisis, para la elaboración de la guía metodológica para gestión integral de riesgos en el sector funerario

De aquí parte la importancia no solo de la identificación de los riesgos si no de las estrategias y controles que se deben establecer para minimizar la probabilidad de la materialización de los riesgos; estrategias que deben ser muy bien estructuradas teniendo en cuenta 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 este sector en su vocación para ser empáticos ante situaciones de dolor y tristeza de los clientes, siendo capaces de generar en las familias un grado de confort y satisfacción en un momento difícil; esto aunque no está muy bien identificado por lo entes de control, definitivamente tiene un impacto en las emociones de los trabajadores, ya que no es lo mismo el ambiente laboral de cualquier otro tipo de organizaciones a las del sector funerario en cuanto al nivel en el que se involucran las emociones.

El conocimiento explícito de manera casi obvia comprende las actividades que se deben desarrollar con un nivel técnico especializado y por personas aptas para su ejecución, también presente en el sector funerario de forma más palpable en la preservación y preparación de los cuerpos para exequias y ritos propios de cada cliente.

Para cualquiera de los dos casos deben llevarse a cabo las estrategias para el control de los riesgos presentes en cada actividad; esta identificación y clasificación debe ser calificada de acuerdo a su probabilidad e impacto, realizando mayor énfasis y atención en aquellos que involucren en mayor proporción la integridad de los trabajadores, la operación e imagen de la organización, para ello la organización debe 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.

7.2 Sector Funerario

La industria funeraria ha crecido y se ha modernizado de manera tan importante que ya los empresarios exógenos ven opciones muy sugestivas en Colombia. (Núñez, 2018).

La muerte, paradójicamente este momento es un ciclo de la vida que paralelamente llega a toda la humanidad, desconociendo nacionalidad, raza, religión, estrato social y obras buenas o malas realizadas a través de la existencia; desde siempre la muerte ha acompañado a la humanidad y quizás se siente cierto escozor al hablar o tan siquiera pensar en ella, ya que al observar al pasado hemos podido ser testigos de su implacable poder que en ocasiones se ha ensañado contra la humanidad, siendo aplacada por enfermedades endémicas y epidémicas, guerras, drogas, plagas, delincuencia, accidentes, entre otros que a lo largo del tiempo han cobrado millones de víctimas, mermando en ocasiones incluso la población humana en el mundo.

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, embalsamientos, 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.

El cumplimiento de los ciclos no exime a los humanos de ese sentimiento de inmenso dolor con la pérdida de un ser querido, el momento de duelo y luto es inevitable, ya que esta pérdida toca las fibras y los recuerdos de personas de incalculable valor para cada vida y pone en reflexión sobre las experiencias de vida que cada quien tiene y su significado.

En Colombia el sector funerario inauguró sus actividades propiamente con la migración de antioqueños hacia Bogotá en el siglo XIX, siendo pioneros de la prestación de servicios funerarios, como don Mariano Gaviria fabricante de muebles y ataúdes por encargo se convertiría en el precursor de las actividades funerarias; inicialmente en las casas y con el pasar de los años convertir esta labor en empresa, de cierta manera garantizando un servicio exequial, en 1948 cuando el grupo Gaviria abre la primera sala de velación de Bogotá, sin embargo al conocer la historia de Funerales Los Olivos, no se podría desconocer que con el paso del tiempo debido a la exclusividad en la prestación de los servicios estos empresarios pioneros empezaron a de cierta manera aprovechar este tipo de monopolio, aplicando a los usuarios altos precios y perdiendo la humanidad del servicio exequial.

El crecimiento del sector funerario en Colombia y el fortalecimiento de las opciones han despertado el interés de inversionistas extranjeros que hoy quieren apostarle en Colombia con capital y experiencia. (Lindarte, 2018)

El sector funerario en Colombia está muy bien calificado a nivel calificado a nivel mundial, contando con el tercer mejor modelo aplicado en América, siendo observado con especial atención por países como España, México, Brasil y Argentina, que pese a contar con un nivel industrial un poco más desarrollado, ven en Colombia un ejemplo a seguir en la aplicación de modelos para el cubrimiento a la población con planes exequiales y prestación de servicios fúnebres, llegando en algunos a casos a servicios post-exequiales prestando acompañamiento psicológico a los dolientes, dando a los usuarios una experiencia cálida y más llevadera en su momento de luto y dolor.

> "En ese sentido Colombia tiene una calidad muy alta de servicio y de imagen a nivel internacional lo cual llamó la atención de algunas empresas que estarían dispuestas a llegar al país con sus respectivos portafolios, asunto que resulta afable porque es una manera de reconocer que la competencia colombiana es fuerte por sus visibles adelantos" (Lindarte, 2018).

Las empresas funerarias extranjeras que han venido viendo el comportamiento más avanzado en Colombia de este sector son chilenas y españolas, de esta última ha aterrizado el grupo Santa Lucia industria reconocida por una gran trayectoria en el sector funerario; que se ha asociado con el Banco Caja Social y la aseguradora Colmena para adentrarse en el mercado colombiano.

El pensamiento y la tradición de la población se han ido transformando, es así como hoy en día en la elección de destino final para sus seres queridos ha cambiado el paradigma y en el 42% de los casos se elige la cremación del cuerpo y el 58% restante sigue siendo la tradicional inhumación.

Tabla 3 Destinos finales Funeraria Los Olivos - 2018

DESTINOS FINALES JPCLO LOS OLIVOS	
ITEM	**REALIZADOS AÑO 2018**
Cremaciones	3.291
Lotes	525
Bóvedas	366
TOTAL	**4182**

Fuente 3 Los autores basados en información de la Funeraria Los Olivos

Gráfico 1 Destinos finales Funeraria Los Olivos - año 2018

Fuente 4 Los autores basados en información de la Funeraria Los Olivos

El aumento del destino final con cremación ha generado que ya no se necesiten grandes extensiones de tierra para la disposición de los cadáveres y ha llevado a un mejor aprovechamiento del espacio en las empresas del sector funerario, un hecho innovador que se gestó en Colombia y que es ejemplo para otros países; además la disminución y casi extinción de ventas de lotes a perpetuidad con escritura pública debido a la expansión demográfica vivida en las grandes ciudades, incrementa la elección de la cremación como destino final.

La expansión de este sector también ha permitido la apertura a nuevas tendencias religiosas y de credos, ya que sus actividades se pueden adaptar a estas condiciones propias de cada familia, costumbres regionales y tradiciones como lo indica Lindarte:

> "Las cosas sin duda mejoraron en el sector funerario que hoy le muestra a una sociedad apática frente a los temas de la muerte, que la expiración, siendo una situación real, puede prevenirse más no evitarse o postergarse, es decir que hay unas opciones que pueden

> solucionarla de manera preventiva. El tabú del deceso quedó atrás y es por ello que ahora resulta más fácil vender servicios de previsión exequial o soluciones prepagadas porque otrora el tema no era fácil ya que culturalmente fuimos educados con pavor hacia la muerte o como esa amenaza que evitaba cualquier conversación sobre el deceso y la manera de apalancar ese gasto; el cliente entendió que hay unas necesidades humanas que deben ser atendidas profesionalmente.” (Lindarte, 2018)

Según el concepto de Fenalco la industria funeraria en Colombia se ha mantenido constante en el tiempo y sin grandes cambios, impermeable a los cambio económicos como la variabilidad de la inflación que estimula el cambio de precios de todos los productos y servicios, teniendo apenas una variación de un 0,12% frente a la volatilidad inflacionaria; las empresas del sector funerario deben enfocarse en la prestación de un servicio eficiente, higiénico y que acate la normatividad y la legalidad de las autoridades colombianas.

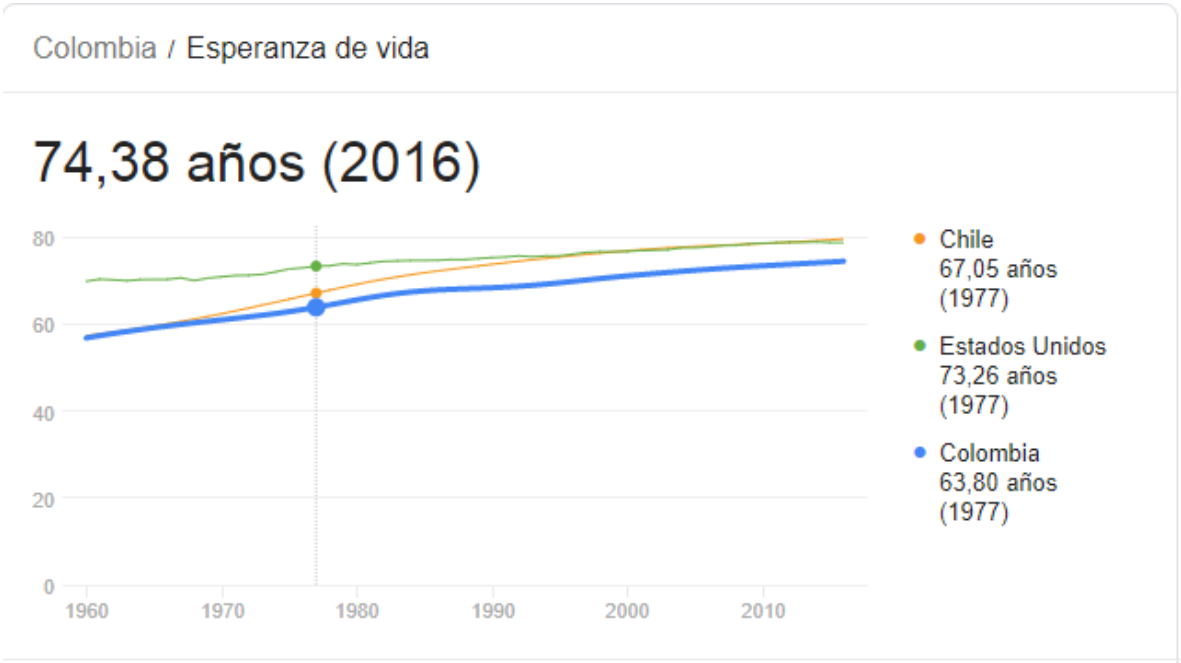
En Colombia le sector funerario cuenta con 2582 puntos de atención, 1175 funerarias, 950 cementerios y 79 parques cementerios; este sector emplea a aproximadamente unas 30.000 personas en Colombia y se estima que debido a su auge podría aumentar esta cifra a unos 150.000 empleos entre directos e indirectos. (Nuñez, 2018).

> “El gran beneficiario ha sido el doliente, quien utiliza los servicios y la misma previsión porque esta ofrece unos valores agregados bastante útiles y un servicio humanizado y decoroso. De igual manera las empresas prestan la asistencia y la orientación antes de, en el y en el pos servicio.” (Lindarte, 2018).

En 2017 el número de fallecidos en Colombia presentó una cifra de 213.571, estadísticamente el número de muertes bajó con respecto a la población, sumado a esto el aumento de la edad en la esperanza de vida en Colombia pasando los 75 años (tiempo, 2017), ha llevado a las empresas del sector funerario a encaminar sus esfuerzos en la venta de planes de previsión y prenecesidad exequial, entendiéndose esto como método prepago de

cubrimiento exequial y prestación de servicios, convirtiéndose esta modalidad en la mayor fuente de ingresos y trabajo paras las funerarias, con un índice de participación del 70% de la prestación de servicios, el porcentaje restante corresponde a la prestación particular, solicitada in situ o de manera directa sin que esté cubierta por alguna póliza de o seguro fúnebre.

Gráfico 2 Esperanza de vida en Colombia - año 2016



Fuente 5 Banco Mundial, 2016

Esta síntesis de la muerte y de un negocio que avanza y progresa, enseña cómo se pasó del féretro y el servicio al cementerio, a todo un portafolio de servicios integrados y fáciles de adquirir que facilitan la vida de los que quedan y la tranquilidad de quienes se van. Es tan grande lo conseguido que ya hay inhumaciones vía Internet para que los dolientes asistan a la distancia, al sepelio del ser querido. Hoy la muerte se hace más fácil y de alguna manera el nuevo concepto de asumirla conlleva a que ésta llegue sin generar espanto en las familias que antes la veían como una tragedia económica y humana. En estos tiempos es mucho más fácil aceptar el deceso y saber que no hay problema si posiblemente suenan las campanas. (Economia, 2017)

La muerte es algo que no debemos temer porque, mientras somos, la muerte no es, y cuando la muerte es, nosotros no somos (Machado, 1903)

7.2.1 Funeraria Los Olivos

Es una organización pionera 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.

Ilustración 1 Lugares donde tiene presencia la Funeraria Los Olivos en Colombia

Fuente 6 Funeraria Los Olivos

7.2.1.1 Historia

Hace unos años, más de 35 en Cali, Valle del Cauca un grupo de dirigentes cooperativistas se reveló contra el abuso de las funerarias que se aprovechaban de la vulnerabilidad de las familias cuando estas perdían a un ser querido.

En los momentos de dolor y la necesidad de despedir dignamente al familiar, con frecuencia las funerarias sacaban el máximo provecho de las personas que no estaban en posición de negociar adecuadamente.

Se creó entonces un mecanismo para que los asociados y su núcleo familiar tuvieran una protección exequial mediante el pago de una módica suma mensual que cubriera los gastos

funerarios cuando se presentara una defunción. Fue una gran innovación que resolvió la problemática y que denominaron Plan Familiar en Grupo.

Ante la falta de regulación de los servicios exequiales, decidieron montar sus propias funerarias cuya función sería dignificar la prestación del servicio y asistir con sentido humano a los familiares del difunto.

Con innovación y comprensión ante el dolor humano, se creó una marca que es hoy líder en la prestación de servicios funerarios y previsión exequial en Colombia, presente en todo el territorio nacional con más de 283 salas de velación propias y aproximadamente 345 convenios para la prestación de servicios.

La marca Los Olivos, conlleva un significado que demuestra la solidaridad que debe existir con las personas en los momentos más complejos de la vida, cuando necesitan apoyo. El símbolo de Los Olivos muestra la paloma que en el pasaje de la Biblia en la historia del arca del patriarca Noe, retorno con una rama de olivo significando que el diluvio había terminado. También señalando la importancia de la paz interior.

Los Olivos es una marca reconocida por los colombianos por sus valores de solidaridad y acompañamiento en los momentos más oportunos.

7.2.1.2 Código CIIU

División: 93 (Otras actividades de servicios)

Grupo: 930 (Otras actividades de servicios)

Clase: 9303

Descripción: Pompas fúnebres y actividades conexas

Esta clase incluye:

"Las actividades como sepultura, incineración de cadáveres humanos o animales y otras actividades conexas."

- La preparación de los despojos para su inhumación y cremación y servicios de embalsamamiento y otros servicios de pompas fúnebres.
- La prestación de servicios de inhumación y cremación.
- El alquiler de espacios equipados en funerarias o salas de velación.
- El alquiler y venta de tumbas y ataúdes.
- El mantenimiento de tumbas y mausoleos.
- La venta de lotes en cementerios.

Esta clase excluye:

Las ceremonias religiosas de honras fúnebres, y se incluyen en la Clase 9191 Actividades de organizaciones religiosas.

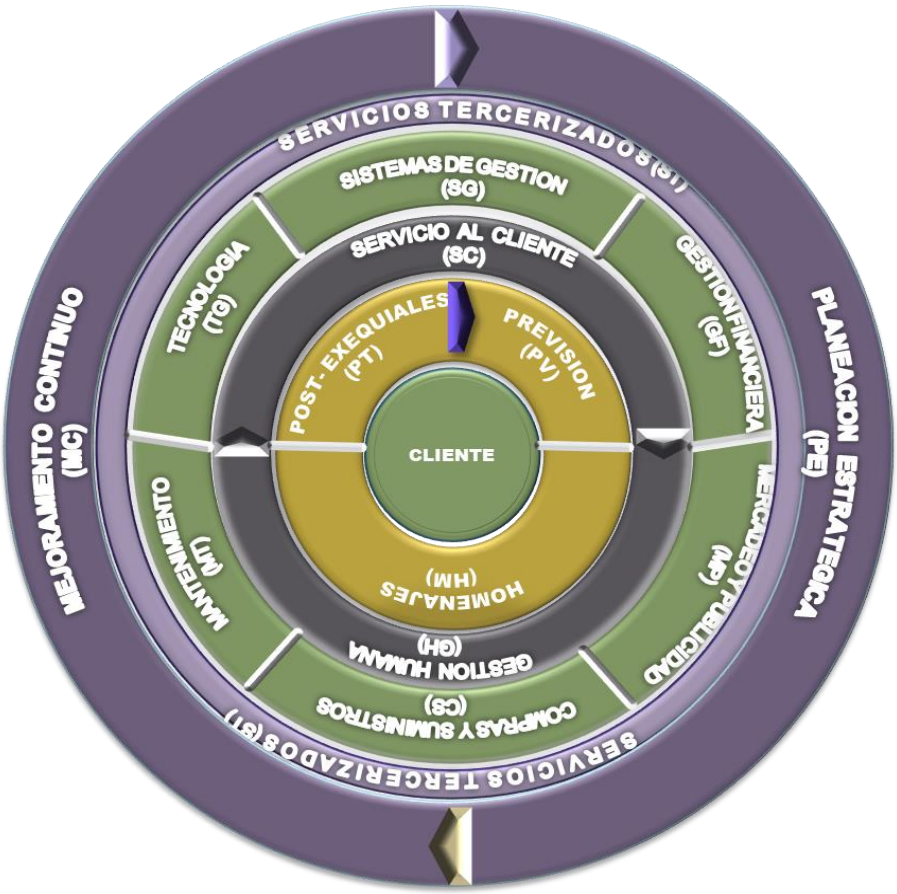
7.2.1.3 Plataforma Estratégica

VISIÓN: Servimos, acompañamos y asesoramos humanitariamente a las familias honrando la vida y su trascender.

MISIÓN: Ser reconocidos como la mejor solución exequial, de mayor cobertura, excelencia e innovación en el servicio.

MAPA DE PROCESOS

Esquema 1 Mapa de procesos Funeraria Los Olivos



Fuente 7 Funeraria Los Olivos

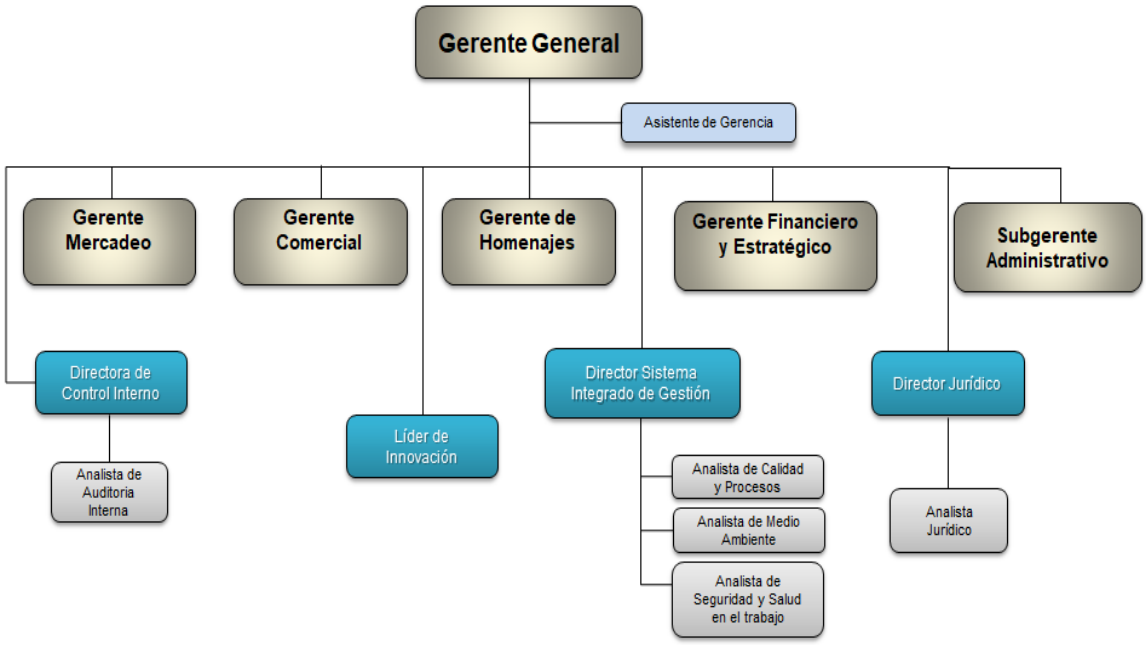
Funerales Los Olivos es una organización dedicada a la prestación de servicios de previsión exequial, servicios funerarios, exequiales y post-exequiales; sus inicios como marca se consolidan inicialmente en la ciudad de Cali y posteriormente debido a la gran acogida de las familiar por su servicio cálido y con sentido humano se expandió rápidamente a otras ciudades de Colombia como Bogotá, desde donde se realiza el estudio del caso; para esta ciudad no se puede dejar de mencionar la creación de su marca La Candelaria salas de velación, destinada a la prestación de servicios fúnebres con un toque de exclusividad y dirigido a los estratos altos de la ciudad.

Se dan a conocer un poco más las y unidades de negocio como se han clasificado los servicios que presta la entidad:

- La previsión exequial entendida como el pago de planes de periodicidad anual, en el que las familias y clientes realizan el pago anticipado de este plan y en caso de solicitar el servicio de Los Olivos tienen la garantía de la prestación y la asistencia completa de lo que conlleva el servicio desde traslados, trámites y destino final.
- Servicios funerarios que corresponden a la prestación in situ y las actividades que conlleva como la preparación del cuerpo y la disposición y atención en sala de velación.
- Servicios exequiales que se refiere a la ceremonia religiosa de preferencia de la familia en el momento de duelo inmediatamente posterior a la prestación del servicio y antes del destino final
- En los servicios Post-exequiales se hace acompañamiento psicológico a la familia posterior a todo el proceso de la prestación del servicio y exequias, con el fin de dar un tratamiento extra que no ofrecen en otras empresas funerarias, para dar un manejo más llevadero al duelo de los allegados.

Su estructura se compone de cinco gerencias encabezadas por la Gerencia General, como se expone en la Figura 2, cada gerencia se compone por sus respectivas áreas y procesos y de cada una se desprende un organigrama pero integrados a través de la interacción de los procesos independientemente de la sede en la que se desarrollen las actividades.

Esquema 2 Organigrama Funeraria Los Olivos



Fuente 8 Funeraria Los Olivos

La organización en la ciudad de Bogotá está presente en cinco sedes, incluyendo la administrativa, que se detallan a continuación:

Tabla 4 Sedes en Bogotá Funeraria Los Olivos

Sede	Ubicación	Servicio
Administrativa	CR 15 97 - 60	Administración Servicio al cliente
Restrepo	CL 15 SUR 14 - 20	Salas de Velación Laboratorio de tanatopraxia Área de Transportes
Palermo	CL 42 14 - 20	Salas de Velación
Teusaquillo	CR 18 33 - 12	Salas de Velación
Jardín Parque Cementerio	KM 1.7 Vía Siberia	Salas de Velación

	Hornos crematorios
	Exhumaciones
	Inhumaciones

Fuente 9 Los autores

7.2.1.4 Situación Financiera

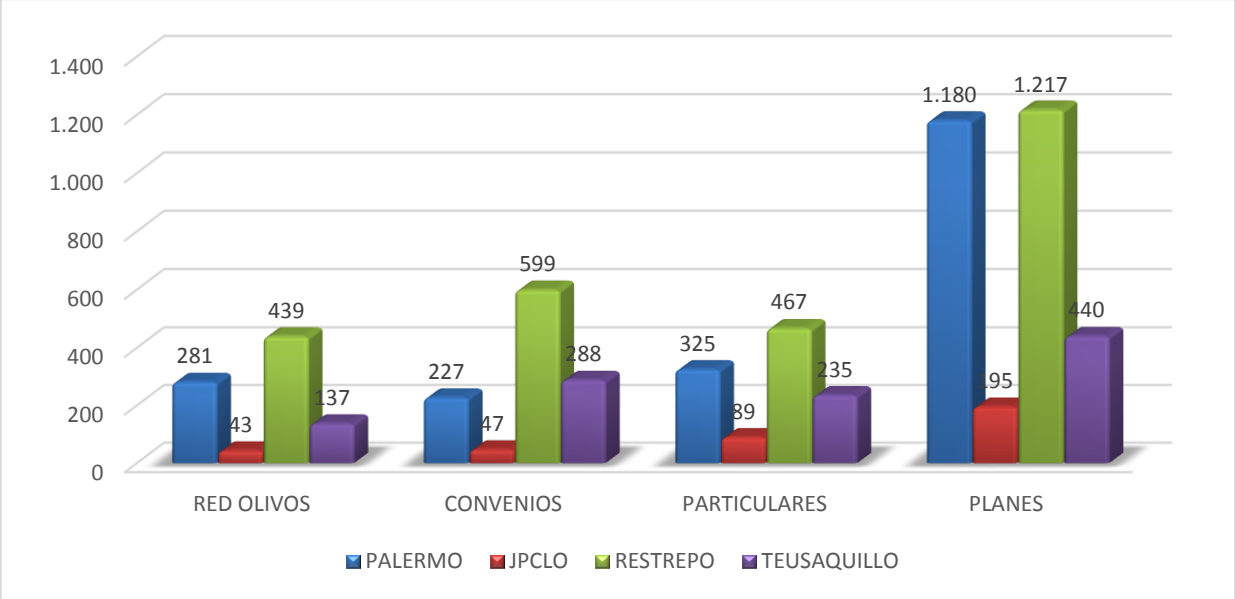
Para analizar un poco mejor su situación financiera es necesario observar el comportamiento y participación de la prestación de sus servicios en cada una de las sedes prestadoras, con el fin de poder evidenciar las condiciones que presentaron en un periodo de tiempo y tal vez poder llegar a elaborar planes de acción más eficientes para la identificación y control de sus riesgos.

Tabla 5 Informe de prestación de servicios - año 2018

INFORME DE SERVICIOS 1 ENERO A 31 DICIEMBRE DE 2018					
Tipo de Servicio	**PALERMO**	**JPCLO**	**RESTREPO**	**TEUSAQUILLO**	**Total**
RED OLIVOS	281	43	439	137	900
CONVENIOS	227	47	599	288	1.161
PARTICULARES	325	89	467	235	1.116
PLANES	1.180	195	1.217	440	3.032
Total	**2.013**	**374**	**2.722**	**1.100**	**6.209**

Fuente 10 Informe Funeraria Los Olivos. año 2018.

Gráfico 3 Análisis informe de prestación de servicios - Año 2018.



Fuente 11 Los autores basados en información de la Funeraria Los Olivos

7.3 Diagnóstico De La Gestión Actual De Los Riesgos Institucionales En La Funeraria Los Olivos

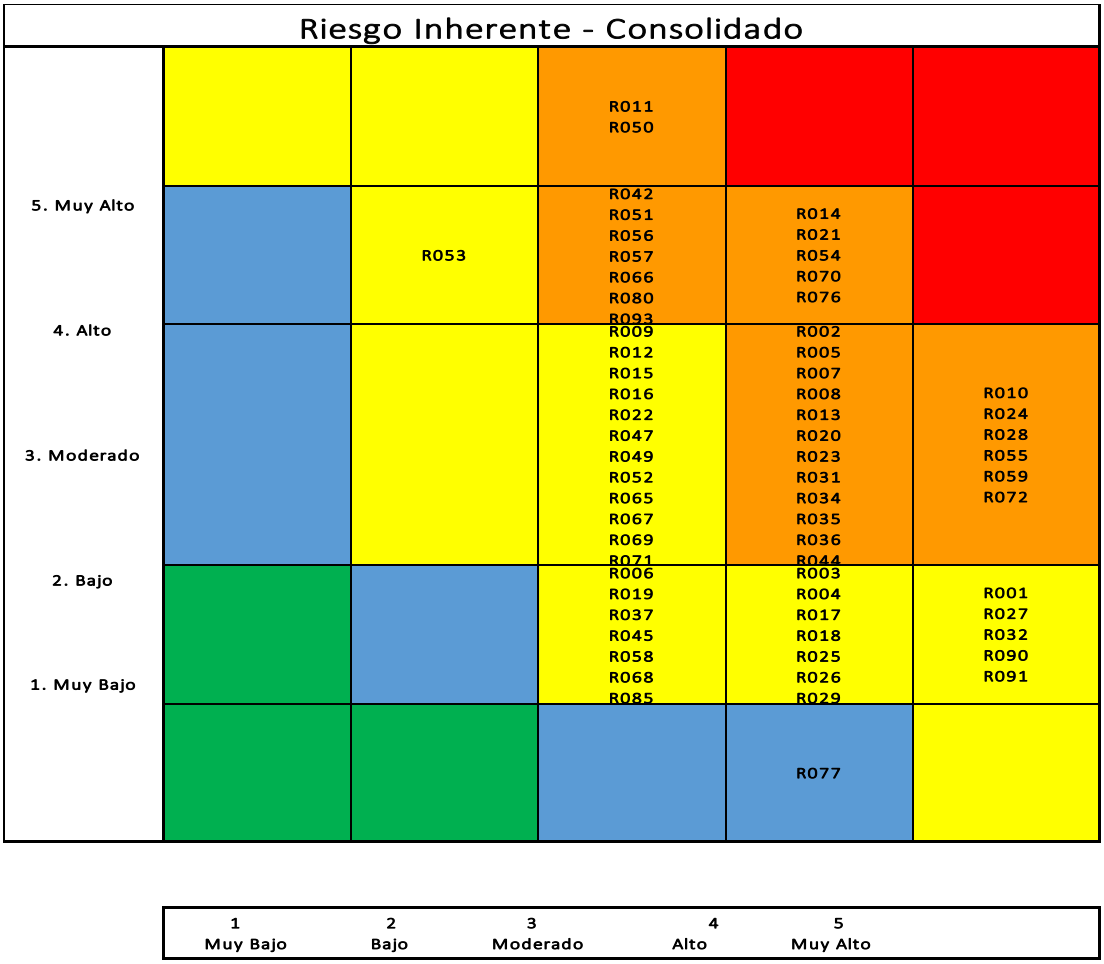
Actualmente la Funeraria Los Olivos hace su gestión de riesgos mediante una matriz en la cual se han identificado 97 riesgos institucionales. La matriz contempla los siguientes campos:

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.

INCERTIDUMBRE	CONSECUENCIA	ACTIVIDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO	PRIORIDAD	RESPUESTA (ACCIÓN)

Según la priorización que ha dado la Funeraria Los Olivos a sus riesgos, estos se ubican así en el mapa de calor de riesgo inherente basado en la probabilidad e impacto calculado:

Gráfico 4 Riesgo inherente consolidado Funeraria Los Olivos

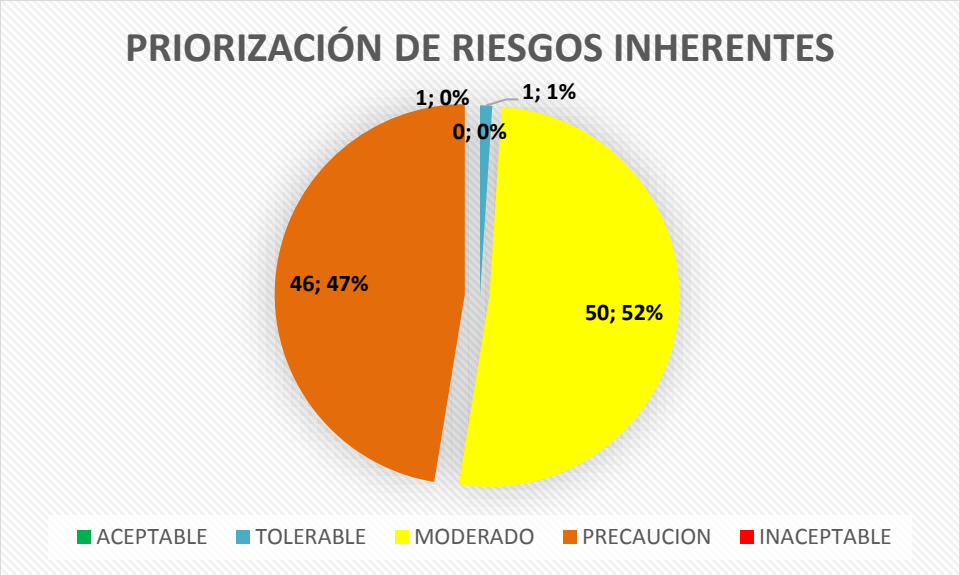


NIVEL	CLASIFICACIÓN
2	ACEPTABLE
4	TOLERABLE
10	MODERADO
16	PRECAUCION
25	INACEPTABLE

Fuente 12 Matriz Gestión del riesgo Funeraria Los Olivos

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

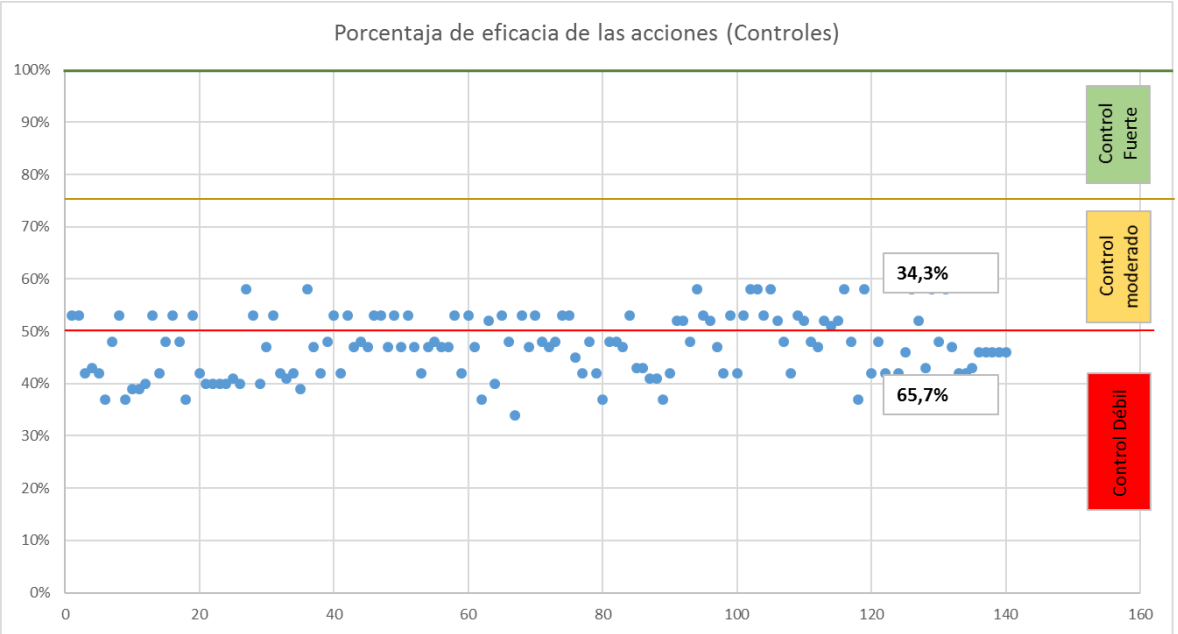
Gráfico 5 Priorización de riesgos actual de la Funeraria Los Olivos



Fuente 13 Los autores, basados en la matriz de riesgos de la Funeraria Los Olivos

Los campos que siguen a la identificación del riesgo se relacionan con la selección del proceso al cual pertenece este. En los campos siguiente, 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 6 Porcentaje de eficacia de las acciones (Controles)



Fuente 14 Los autores, basados en la Matriz de riesgos de la funeraria Los Olivos

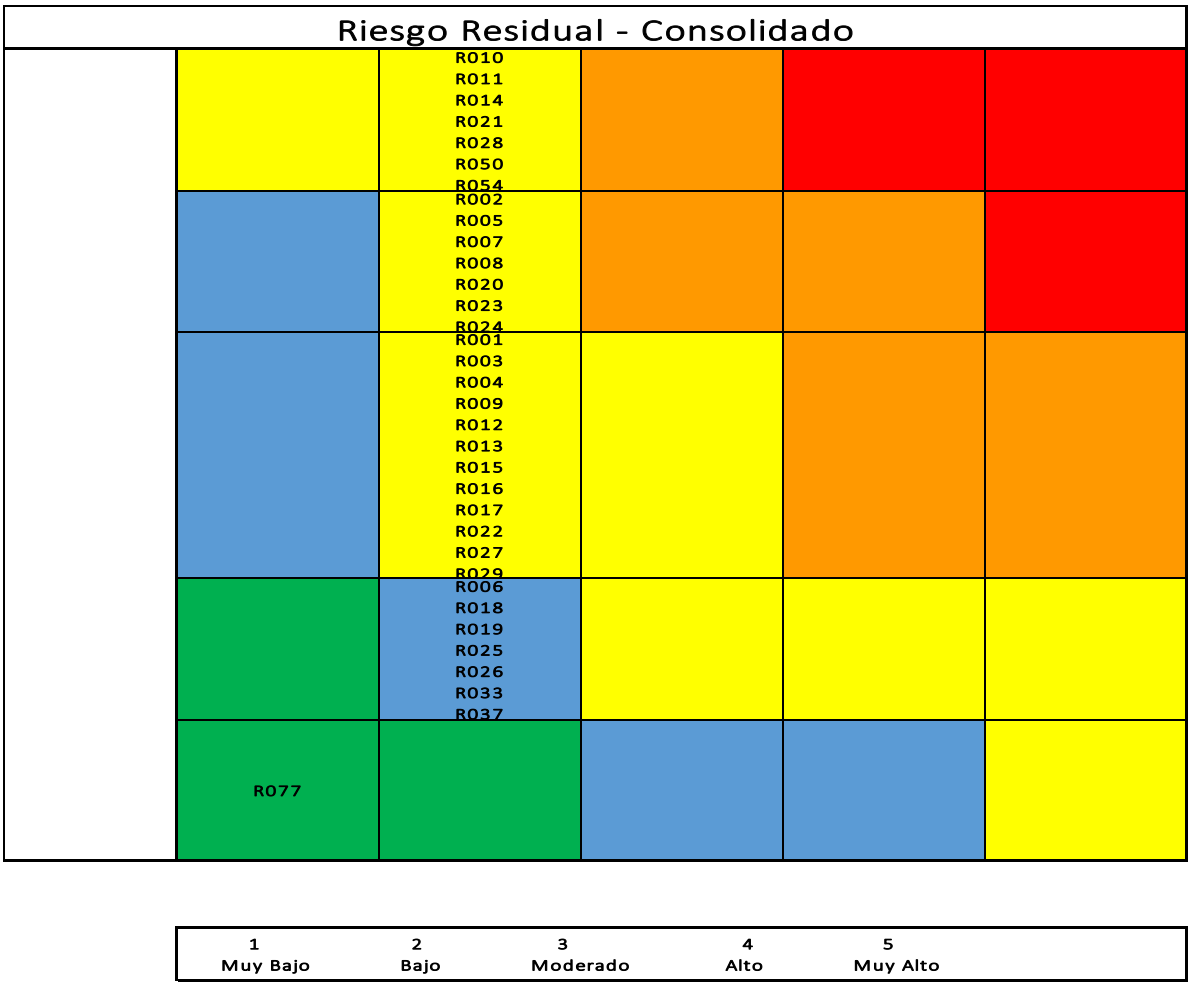
La gráfica de dispersión se hizo teniendo en cuenta las 140 acciones y su porcentaje de eficacia, evidenciando que este porcentaje en ninguna de las 140 acciones supera el 60% de eficacia.

El 65,7% de las acciones o controles para los riesgos se clasifican como débiles por tanto no generan movimiento en los riesgos tratados y deben ser replanteados, el 34,3% de los controles que se ubican como controles moderados 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.

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.

Por último, la funeraria identifica sus riesgos en un mapa de calor de riesgo residual.

Gráfico 7 Riesgo residual consolidado - Matriz gestión del riesgo Funeraria Los Olivos

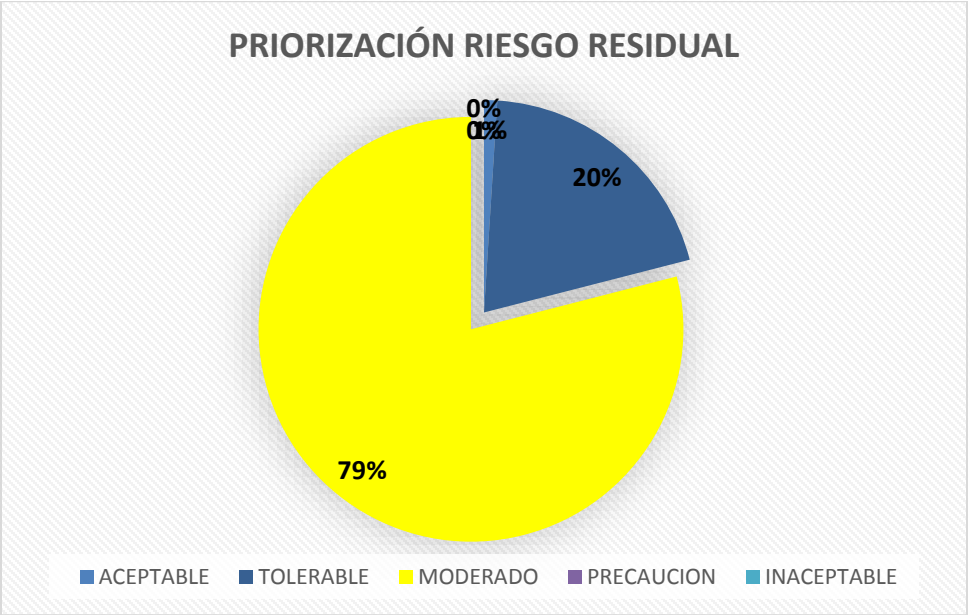


NIVEL	CLASIFICACIÓN
2	ACEPTABLE
4	TOLERABLE
10	MODERADO
16	PRECAUCION
25	INACEPTABLE

Fuente 15 Matriz de riesgo Funeraria Los Olivos

En comparación a la matriz de riesgo inherente, los riesgos cambiaron de cuadrantes aun teniendo controles ineficientes y débiles en su mayoría; lo que presenta la primera gran incongruencia en la gestión del riesgo de la Funeraria.

Gráfico 8 Priorización riesgo residual



Fuente 16 Los autores, basados en la matriz de gestión del riesgo de la Funeraria Los Olivos

Es evidente que los riesgos cambiaron de cuadrantes y se disminuyó su calificación de priorización.

Tabla 6 Comparación participación porcentual riesgo inherente vs riesgo residual

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

Fuente 17 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”.

En cuanto a materialización de riesgos, según los reportados en la matriz de riesgos se evidencia la materialización de 3 de los riesgos, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 7 Riesgos materializados Funeraria Los Olivos

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

Fuente 18 Los autores

7.3.1 Evaluación frente al diagnóstico de riesgos actual de la funeraria Los Olivos

Los autores del proyecto analizaron detalladamente cada paso en la gestión del riesgo de la funeraria, encontrando en ésta varios aspectos importantes por mejorar.

Inicialmente se hizo una revisión de la identificación de los riesgos teniendo en cuenta los lineamientos que da la NTC ISO 31000 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 la Funeraria Los Olivos no presenta este orden donde se identifique inicialmente el proceso, su objetivo y así los riesgos asociados a este.

Por otro lado, debe responder a las siguientes preguntas que plantea explícitamente la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas pero que también infiere la NTC ISO 31000:

- ✓ ¿QUÉ PUEDE SUCEDER? Identificar la afectación del cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso según sea el caso.

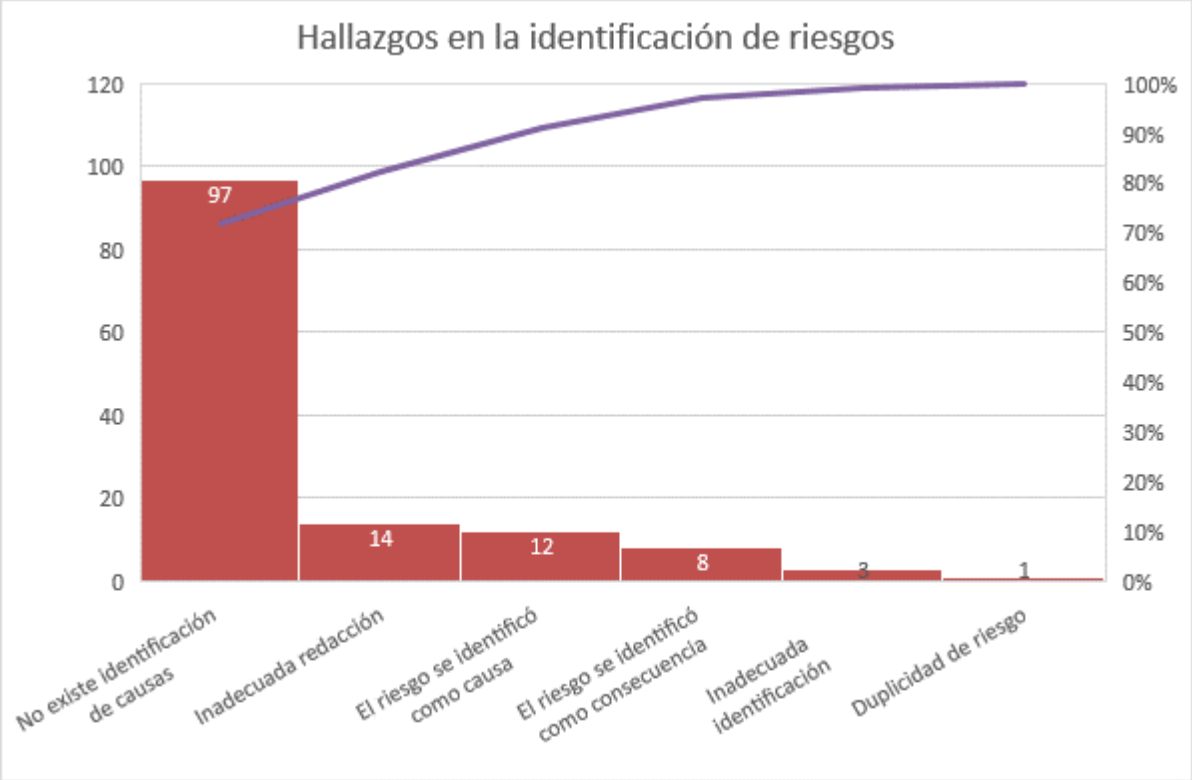
- ✓ ¿CÓMO PUEDE SUCEDER? Establecer las causas a partir de los factores determinados en el contexto.
- ✓ ¿CUÁNDO PUEDE SUCEDER? Determinar de acuerdo con el desarrollo del proceso.
- ✓ ¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN? Determinar los posibles efectos por la materialización del riesgo.

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.

Gráfico 9 Hallazgos en la identificación de riesgos por parte de la Funeraria Los Olivos



Fuente 19 Los autores

Basados es 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.

Por otro lado, también se evidencia que la funeraria no tiene clara la diferencia entre causa, riesgo y consecuencia por lo que en la descripción de los riesgos se suelen describir las causas o las consecuencias del mismo, lo que dificulta la gestión de los mismos.

Teniendo en cuenta los criterios para la redacción de los riesgos se identificó que varios presentan falencias en este aspecto, ya que al redactarlos no se da una idea clara al lector de la ocurrencia del riesgo.

Después de evaluar la identificación de los riesgos de la organización, se selecciona el proceso al cual aplica cada riesgo, sin embargo allí se evidencia que hay riesgos que aplican para más de un proceso, lo que irían en contra vía de la definición del riesgo el cual debe estar alineado con el objetivo de cada proceso, por tanto así se trabaje bajo el enfoque basado en procesos, los riesgos se deben identificar por cada proceso, ya que cada uno debe tener su objetivo identificado diferente al de los demás procesos.

La matriz de riesgos de la funeraria tampoco tiene los espacios para identificar el tipo de tratamiento que se efectuará a cada riesgo, no es posible saber si la organización lo asumirá, lo compartirá, lo transferirá o lo evitará. Esta sección es muy importante ya que desde esta identificación del tratamiento se determinará el plan de acción de cada riesgo.

Por último, aunque si se maneja el mapa de calor de riesgo residual no es posible saber si está correctamente diligenciado ya que se han evidenciado las falencias en los controles a los riesgos y esta nueva clasificación de los riesgos residuales dependen de la aplicación efectiva de los controles.

7.3.2 Diagnóstico frente a los lineamientos de la NTC ISO 31000 gestión del riesgo de la funeraria Los Olivos

Teniendo como uno de los documentos máximos en la gestión del riesgo a la NTC ISO 31000, se diseñó una matriz que contempla los criterios que se describen en esta; teniendo en cuenta que la norma no es certificable, en ella no se presentan “debes” de cumplimiento para la organizaciones, sino más bien se presentan como “deberían” o “tendría que” así que fueron estos lineamientos los que conforman los criterios a evaluar en la funeraria; en la matriz se identifican por numerales para conocer el porcentaje de cumplimiento de cada uno y de manera general de la organización.

A continuación, se muestra el modelo de matriz que se diseñó y aplicó:

Tabla 8 Lista de chequeo lineamiento de la NTC ISO 31000

	NUMERAL	NOMBRE DEL NUMERAL	DEBE	CUMPLIMIENTO
5. MARCO DE REFERENCIA	5.1	GENERALIDADES	La organización debería valorar sus actividades y procesos en la gestión del riesgo, valorar cualquier brecha y abordarlas en el marco de referencia.	
			Los componentes del marco de referencia y su armonización, deberían adaptarse a las necesidades y orientaciones de la organización.	
	5.2	LIDERAZGO Y COMPROMISO	La alta dirección debería establecer que la gestión del riesgo se implemente en todas las actividades de la organización y evidenciar el liderazgo y compromiso:	
			implementar los aspectos del marco de referencia	
			divulgar la orientación y/o la política que defina un enfoque, un plan o una directriz para la gestión del riesgo	
			establecer los recursos necesarios para la gestión del riesgo.	
			definir la autoridad, responsabilidad y obligatoriedad de rendir cuentas en los distintos niveles de la organización	
			orientar la gestión del riesgo con sus objetivos, estrategia y cultura organizacional	
			identificar y tener en cuenta todas las obligaciones y sus compromisos voluntarios	
			identificar la magnitud y los tipos de riesgos que puede o no ser tomados en cuenta para orientar el desarrollo de los criterios del riesgo, asegurando que se divulgan a la organización y a sus partes interesadas.	
			divulgar la importancia de la gestión del riesgo en la organización y en sus partes interesadas	
			realizar el seguimiento sistemático de los riesgos	
			Asegura y verificar que el marco de referencia de la gestión del riesgo se mantenga eficazmente al contexto de la organización.	
			La alta dirección y los niveles de supervisión, rinden cuentas de la gestión del riesgo realizada.	
			Los distintos niveles de supervisión deberán realizar seguimiento periódico para: — asegurar que los riesgos se establecen eficazmente cuando se definen los objetivos de la organización;	
			comprender los riesgos que la organización enfrenta en el logro de sus objetivos;	
			— asegurar que en los sistemas se implementa la gestión del riesgo y opera eficazmente;	

			— asegurar que los riesgos sean coherentes con el contexto de los objetivos de la organización;	
			— asegurar que la información sobre los riesgos y su gestión, se divulgue manera apropiada.	
	5.3	INTEGRACIÓN	La integración de la gestión del riesgo en la organización es una actividad dinámica e interactiva, y se debería adaptar a las necesidades y la cultura de la organización	
			La gestión del riesgo debería estar alineada al propósito de la organización, de la alta dirección, al liderazgo y compromiso, a la estrategia, los objetivos y las operaciones de la organización.	
	5.4	DISEÑO	COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	
			La organización debería analizar y comprender sus contextos externo e interno para el diseño del marco de referencia para gestionar el riesgo.	
			ARTICULACIÓN DEL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DEL RIESGO	
			La alta dirección y los niveles de supervisión, deberían demostrar su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante una política, una declaración u otras formas que expresen claramente los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión del riesgo	
			El compromiso debería incluir, entre otros aspectos: - la finalidad de la organización para gestionar el riesgo y la relación con sus objetivos y otras políticas;	
			- divulgar e integrar la gestión del riesgo en la cultura de la organización;	
			- liderar la integración de la gestión del riesgo en todas las actividades del negocio y en la toma de decisiones;	
			- establecer la obligatoriedad, las autoridades y las responsabilidades de rendir cuentas;	
			- establecer la disponibilidad de los recursos necesarios;	
			- definir las actividades para el manejo de los objetivos en discusión;	
			- la medición y la información como parte de los indicadores de desempeño de la organización;	
			la revisión y la mejora.	
			El compromiso con la gestión del riesgo, se debería comunicar interna, externamente; y a las partes interesadas de manera eficaz.	
			ASIGNACIÓN DE ROLES, AUTORIDADES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS EN LA ORGANIZACIÓN	
			La alta dirección y los niveles de supervisión, deberían asegurarse que las autoridades, las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas con respecto a la gestión del riesgo, se asignen y comuniquen a todos los niveles de la organización	

			deberían: - precisar que la gestión del riesgo es una responsabilidad fundamental;	
			deberían: - establecer las personas que tienen asignada la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar el riesgo (dueños del riesgo).	
			ASIGNACIÓN DE RECURSOS	
			La alta dirección y los niveles de supervisión, deberían asegurar la asignación de los recursos para la gestión del riesgo que pueden incluir: - las personas, las habilidades, la experiencia y las competencias; - los procesos, los métodos y las herramientas asignadas para gestionar el riesgo; - los procesos y procedimientos documentados; - los sistemas de gestión de la información y del conocimiento; - el desarrollo profesional y las necesidades de formación .	
			La organización debería identificar las competencias y limitaciones de los recursos existentes.	
			ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LA CONSULTA	
			La organización debería establecer las actividades necesarias para gestionar la relación entre la comunicación y la consulta, para apoyar el marco de referencia y facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo.	
			Los métodos y el contenido de la comunicación y la consulta deberían reflejar las expectativas de las partes interesadas, cuando sea pertinente.	
			La comunicación y la consulta deberían ser oportunas y asegurar que se recopile, consolide, sintetice y comparta la información pertinente y que se proporcione retroalimentación y se lleven a cabo mejoras.	
	5.5	IMPLEMENTACIÓN	La organización debería implementar el marco de referencia de la gestión del riesgo mediante: - La definición de un plan, que incluya plazos y recursos; - la identificación de dónde, cuándo, cómo y quién toma diferentes tipos de decisiones en toda la organización; - la modificación de los procesos para la toma de decisiones, - asegurar que las decisiones de la organización para gestionar el riesgo, son claramente comprendidas y puestas en práctica.	
	5.6	VALORACIÓN	Para evaluar la eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo, la organización debería: - evaluar periódicamente el desempeño de la gestión del riesgo con relación a su propósito, sus planes para la implementación, sus indicadores y el comportamiento esperado	

			"Para evaluar la eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo, la organización debería: determinar si se mantiene el desempeño de la gestión, para apoyar el logro de los objetivos de la organización."	
	5.7	MEJORA	ADAPTACIÓN	
			La organización debería realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencia de la gestión del riesgo, de acuerdo a los cambios externos e internos. Al desarrollar esta actividad, la organización puede mejorar su desempeño.	
			MEJORA CONTINUA	
			La organización debería mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo y la manera en la que se integra el proceso de la gestión del riesgo.	
			Cuando se identifiquen brechas u oportunidades de mejora, la organización debería implementar planes, actividades y asignar a responsabilidad a quien tenga que rendir cuentas de sus resultados.	
6. PROCESO	6.1	GENERALIDADES	Las actividades de la gestión del riesgo deberían ser parte integral de la gestión y de la toma de decisiones	
			Se debería integrar a la estructura, a las operaciones y a los procesos de la organización."	
			A lo largo del proceso de la gestión del riesgo se debería considerar la naturaleza dinámica y variable del comportamiento humano y de la cultura	
	6.2	COMUNICACIÓN Y CONSULTA	La comunicación y consulta con las partes interesadas externas e internas, se debería realizar en todas y cada una de las etapas del proceso de la gestión del riesgo .	
	6.3	ALCANCE CONTEXTO Y CRITERIOS	GENERALIDADES	
			DEFINICIÓN DEL ALCANCE	
			La organización debería definir el alcance de sus actividades de gestión del riesgo.	
			En la planificación del alcance, debería tener en cuenta: - los objetivos y las decisiones que se requieren tomar; - los resultados esperados de la gestión del riesgo; - los tiempos, la ubicación de los riesgos, las inclusiones y las exclusiones definidas; - las metodologías y las técnicas utilizadas para la evaluación del riesgo; - los recursos necesarios, las responsabilidades definidas y los registros a mantener; - las relaciones establecidas con otros proyectos, procesos y actividades.	
			CONTEXTO EXTERNO E INTERNO	

			El contexto del proceso de la gestión del riesgo se debería establecer a partir de la comprensión de los entornos externo e interno en los cuales opera la organización y debería evidenciar el entorno específico de la actividad, en la cual se implementará la gestión del riesgo.	
			La organización debería establecer los contextos externo e interno del proceso de la gestión del riesgo considerando los factores mencionados en 5.4.1.	
			DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DELL RIESGO	
			La organización debería definir la cantidad y el tipo de riesgo que puede o no puede asumir, con relación a los objetivos.	
			También debería definir los criterios para evaluar la importancia del riesgo y para apoyar la toma de decisiones.	
			Los criterios del riesgo se deberían relacionar con el marco de referencia de la gestión del riesgo y adaptarlos al propósito y alcance de la actividad considerada.	
			Los criterios del riesgo deberían evidenciar los valores, objetivos y recursos de la organización y ser coherentes con las políticas y declaraciones acerca de la gestión del riesgo.	
			Los criterios del riesgo, se deberían determinar teniendo en cuenta las obligaciones de la organización y los puntos de vista de sus partes interesadas.	
			Aunque los criterios del riesgo se deberían establecer al principio del proceso de la evaluación del riesgo, éstos pueden ser cambiantes y se deberían revisarse periódicamente y de ser necesario, se modificados.	
			Para establecer los criterios del riesgo, se debería tener en cuenta: - la naturaleza y los tipos de las incertidumbres (riesgos) que pueden afectar a los resultados y objetivos; - cómo se van a establecer y medir las consecuencias (tanto positivas como negativas) y la probabilidad; - los aspectos relacionados con el tiempo; - la pertinencia en el uso de las mediciones; - cómo se va a establecer el nivel de riesgo; - cómo se tendrán en cuenta las relaciones y las secuencias de múltiples riesgos; - la capacidad de la organización para la gestión.	
	6.4	EVALUACIÓN DEL RIESGO	GENERALIDADES	
			La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, interactiva y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas.	
			Se debería definir y utilizar la información disponible para su evaluación.	
			IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	

			La organización debería identificar los riesgos, sus fuentes que estén o no bajo su control.	
			ANÁLISIS DE RIESGO	
			El análisis del riesgo implica una consideración detallada de las fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, situaciones, controles y su eficacia.	
			El análisis del riesgo debería tener en cuenta: - la probabilidad de los eventos y de las consecuencias; - la naturaleza y la magnitud de las consecuencias; - la complejidad y las múltiples relaciones; - los factores relacionados con el tiempo y la variabilidad de las situaciones; - la eficacia de los controles existentes; - los niveles de percepción y confiabilidad	
			VALORACIÓN DEL RIESGO	
			La valoración del riesgo implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecidos para determinar, cuándo se requiere una acción adicional.	
			Las decisiones deberían tener en cuenta un contexto más amplio y las consecuencias reales y percibidas por las partes interesadas externas e internas.	
			Los resultados de la valoración del riesgo se deberían registrar, comunicar y revisar con los distintos niveles que corresponda al interior de la organización.	
	6.5	TRATAMIENTO DEL RIESGO	GENERALIDADES	
			El tratamiento del riesgo implica: - formular y seleccionar planes y/o actividades para el tratamiento del riesgo; - planificar e implementar el tratamiento del riesgo; - evaluar la eficacia del tratamiento implementado; - decidir si el riesgo residual es aceptable; - si no es aceptable, efectuar tratamiento adicional.	
			SELECCIÓN DE LAS OPCIONES PARA EL TRATAMIENTO DEL RIESGO	
			La selección de las acciones más apropiadas para el tratamiento del riesgo, para esto, se debería realizar un balance entre los beneficios potenciales generados por el logro de los objetivos vrs. los costos o desventajas de la implementación.	
			La justificación para el tratamiento del riesgo debería tener en cuenta lo económico, las obligaciones de la organización, los compromisos voluntarios y la percepción de las partes interesadas.	
			La selección de las acciones para el tratamiento del riesgo debería realizarse de acuerdo con los objetivos de la organización, los criterios del riesgo y los recursos disponibles, los valores, las percepciones, el	

			involucramiento de las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellas y consultarlas	
			La realización del seguimiento y la revisión, necesitan ser parte integral de la implementación del tratamiento del riesgo, para asegurar que el tratamiento sea eficaz	
			Si por algún motivo, no se tienen disponibles acciones adicionales para el tratamiento o si las acciones no modifican eficazmente el riesgo, ésta situación se debería registrar y mantener en continua revisión.	
			Las personas que toman las decisiones y las otras partes interesadas, deberían tener conocimiento de la naturaleza y el nivel del riesgo residual después del tratamiento del riesgo	
			El riesgo residual se debería documentar y ser objeto de seguimiento, revisión y de tratamiento adicional, si lo requiere.	
			PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	
			El plan de tratamiento debería identificar las actividades, el orden de ejecución e implementación.	
			Las acciones de tratamiento deberían integrarse en los planes y procesos de la gestión de la organización, en consulta con las partes interesadas definidas.	
			La información definida en el plan del tratamiento debería incluir: - la justificación de la selección de las acciones para el tratamiento, incluyendo los beneficios esperados; - las personas que rinden cuentas y aquellas responsables de la aprobación e implementación del plan; - las acciones propuestas; - los recursos necesarios, incluyendo las contingencias; - las medidas del desempeño; - las restricciones; - los informes y seguimiento requeridos; - los plazos previstos para la realización y la finalización de las acciones.	
	6.6	SEGUIMIENTO Y REVISIÓN	El seguimiento y la revisión continua del proceso de la gestión del riesgo y sus resultados, debería ser una parte planificada del proceso de la gestión del riesgo, con responsabilidades definidas.	
			El seguimiento y la revisión deberían tener lugar en todas etapas del proceso.	
			El seguimiento y la revisión incluyen planificar, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.	
			Los resultados del seguimiento y la revisión deberían ser incluidas en todas las actividades de la gestión del desempeño, de la medición e informar a la organización .	

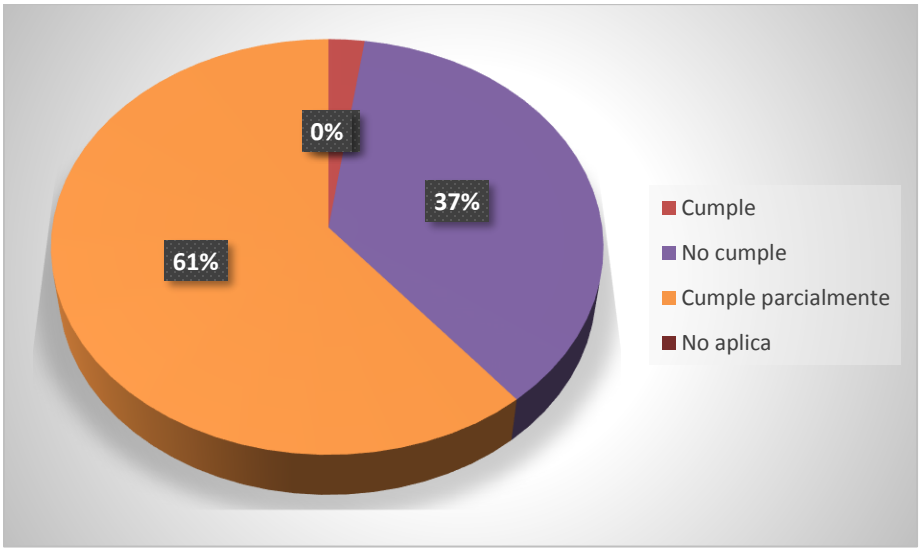
	6.7	REGISTRO E INFORME	Las actividades de la gestión del riesgo y sus resultados, se deberían documentar e informar a la organización, a través de los medios apropiados.	
			Las decisiones con respecto a la creación, conservación y tratamiento de la información documentada deberían tener en cuenta, las características de la información y los contextos externo e interno.	
			El informe es parte integral de la dirección de la organización y debería mejorar la relación con las partes interesadas, y apoyar a la alta dirección y a los niveles de supervisión a cumplir sus responsabilidades.	

Fuente 20 Los autores

La aplicación de la matriz se hizo con la colaboración de trabajadores de la funeraria que tienen el contexto más claro de la organización.

Los resultados de la aplicación de la matriz de los lineamientos de la NTC ISO 31000 Gestión del riesgo se presentan a continuación:

Gráfico 10 Cumplimiento general de la Funeraria Los Olivos frente a la NTC ISO 31000

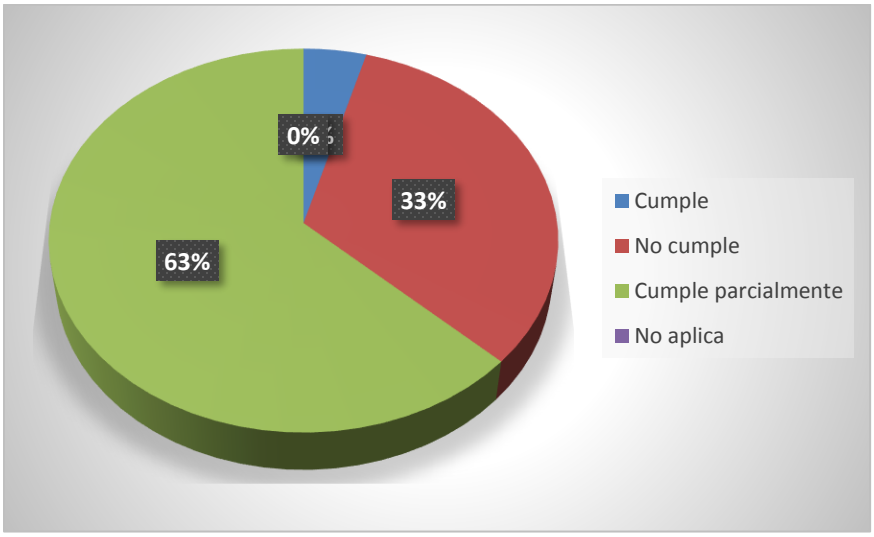


Fuente 21 Los autores

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, 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

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 11 Cumplimiento numeral 5 NTC ISO 31000



Fuente 22 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

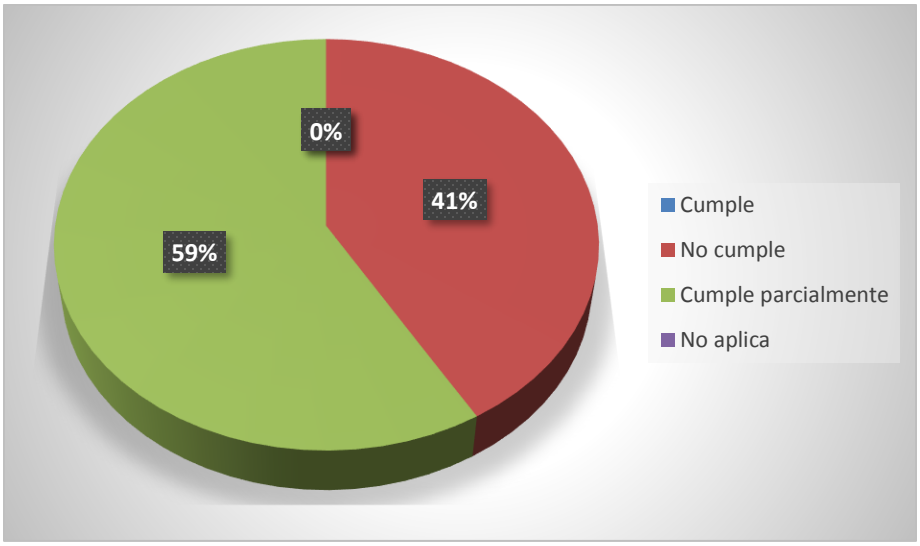
5.5 Implementación

- 5.6 Valoración

5.7 Mejora

El tema principal tiene que ven 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 12 Cumplimiento numeral 6 NTC ISO 31000



Fuente 23 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 experiencias necesarias para esta tarea, o puede haber un desinterés por parte de la dirección para este tema.

Al parecer la gestión del riesgo en la Funeraria Los Olivos se encuentra en una etapa muy temprana que como todo inicio siempre tendrá cosas por mejorar, en este punto lo mas importante es asegurar el compromiso por parte de la dirección para así lograr un cambio cultural que permita obtener los beneficios organizacionales y ventajas competitivas que brinda la adecuada gestión de los riesgos.

7.3.3 Aplicación de los 5 por qué de los principales hallazgos

Se aplicó la herramienta de los 5 Porqué para encontrar algunas de las causas raíces de los hallazgos evidenciados frente a la gestión del riesgo actual en la Funeraria Los Olivos.

Tabla 9 Aplicación herramienta 5 ¿Por qué?

CAUSA	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
No diferenciación entre causas, consecuencias y riesgos	Falta de conocimiento por parte de los responsables	Falta de capacitación en el tema	No se han destinado los recursos	No se ha manifestado la necesidad al respecto	Errores en la identificación los riesgos y su redacción
Inadecuado diseño de controles	Inadecuada identificación de los riesgos	Falta de conocimiento al respecto por parte de los responsables	Falta de recursos para ejercer el control necesario	Inadecuada ejecución de procesos de control	Falta de visión global de las actividades para ejercer control
No existe política de gestión del riesgo	No hay evidencia del compromiso de la dirección	No se conocen los beneficios frente a la gestión del riesgo	No se tiene la capacitación adecuada frente al tema	Inadecuada identificación de los riesgos	Falta de conciencia de gestión de riesgos por parte de la dirección
Inadecuada gestión del riesgo	Inexistencia de una guía metodológica para la gestión del riesgo propia de la organización	No se había presentado la necesidad antes	No se reconoce la importancia de la gestión adecuada de los riesgos	Desconocimiento del personal de prevención de riesgos	Falta de interés de la dirección, responsables y trabajadores
Incumplimiento en los lineamiento propuestos en la NTC ISO 31000	No se aplica en la institución	No se ve la necesidad de mejorar el proceso actual de mejoramiento	No se conocen los beneficios reales de la gestión del riesgo	Falta de capacitación al respecto	Falta de referenciación de buenas prácticas

Fuente 24 Los autores

Después de aplicar la metodología de los 5 por qué, es evidente que hace falta capacitación en la gestión del riesgo en la organización y definir el alcance que la institución le quiere dar al proceso, ya que si no hay compromiso no se podrá generar el cambio necesario.

Si el alcance es la implementación de la NTC ISO 31000 este documento presenta el estudio preliminar para abarcar este proceso.

7.4 Plan de acción de acuerdo al diagnóstico preliminar de riesgos de la institución

En cumplimiento del segundo objetivo, se elaboró un plan de acción frente a los hallazgos del diagnóstico preliminar de riesgos de la institución que contempla las siguientes acciones, que se diseñaron bajo el enfoque PHVA:

Tabla 10 Plan de acción con enfoque PHVA

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 auditorias para el proceso.
A	Tomar acciones frente a las evaluaciones realizadas.
A	Identificar buenas prácticas y replicar en todos los procesos institucionales.

Fuente 25 Los autores

A continuación, se describen las actividades puntuales para cumplir con cada una de las acciones propuestas y las áreas responsables para este, el aporte de este proyecto también se evidencia en el desarrollo de este plan de acción ya que se hace lo que está en el alcance, las otras actividades están dentro de las actividades propias de la institución:

Tabla 11 Actividades del plan de acción

ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Planificar un plan de capacitaciones frente a identificación y gestión del riesgo haciendo énfasis en diferenciar una causa, una consecuencia y el riesgo	Destinar un rubro para capacitaciones en este aspecto	Gerencia general Gerencia financiera
	Hacer un estudio de mercado para contratar la empresa adecuada teniendo en cuenta las necesidades de la institución	Mercadeo Talento humano
	Identificar a cada uno de los responsables por los riesgos institucionales	Calidad Talento humano
	Diseñar un cronograma de capacitaciones	Calidad Talento humano
Elaborar guía metodológica para la gestión del riesgo para Los Olivos.	Revisión y enfoque en las guías y normas técnicas existentes frente a la gestión del riesgo	Autores del proyecto
	Alinear la elaboración con los objetivos institucionales	Autores del proyecto
	En el objetivo 3 de este proyecto se muestra el desarrollo de la guía metodológica.	Autores del proyecto
Realizar las capacitaciones pertinentes con todas las personas intervinientes en la gestión del riesgo desde cada uno de los procesos.	Asegurar la ejecución del rubro presupuestado para este fin.	Gerencia financiera
	Comprometer a la alta dirección con los permisos necesarios para la ejecución de las mismas sin contratiempos de inasistencia.	Gerencia general Calidad
	Notificar con anticipación a todas las personas con el cronograma elaborado	Calidad
	Certificar cada una de las capacitaciones como incentivo	Calidad Talento Humano Empresa contratada

	para que no se falta a ninguna de ellas.	
Aplicar la guía metodológica elaborada.	Aprobar la guía proyectada	Calidad Gerencia general
	Impartir directriz de aplicación y responsabilidades frente a la aplicación de la guía	Calidad Gerencia general
	Elaborar un cronograma para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas con la guía	Calidad
	Ejecutar el cronograma	Todos los procesos institucionales
	Medir el grado de avance periódicamente	Calidad
Diseñar indicadores que midan la efectividad de la gestión del riesgo	Identificar que se debe medir de acuerdo a los objetivos institucionales y los objetivos de la guía.	Todos los procesos institucionales
	Definir las variables que intervienen y la ficha técnica de cada indicador	Todos los procesos institucionales
	Validar y aprobar los indicadores	Calidad
Verificar la adherencia al conocimiento frente a la capacitación de gestión del riesgo y respecto a la implementación de la guía metodológica	Elaborar lista de chequeo con los factores claves para evaluar la gestión del riesgo	Calidad
	Aplicar lista de chequeo a todos los intervinientes en la gestión del riesgo	Calidad
	Consolidar datos y determinar el porcentaje de adherencia	Calidad
Monitorear indicadores respecto a la gestión del riesgo	Definir periodicidad y forma de seguimiento	Calidad
	Hacer seguimiento e identificar desviaciones frente a las metas planteadas	Calidad
	Tomar acciones frente a las brechas encontradas	Gerencia general

Elaborar auditorias para el proceso.	Elaborar plan de auditoria para la gestión del riesgo	Calidad
	Hacer revisión de los nuevos riesgos identificados.	Calidad
	Diseño de estrategias frente a los hallazgos de auditoria	Calidad
Tomar acciones frente a las evaluaciones realizadas.	Identificar oportunidades de mejora	Calidad
	Tomar medidas frente a estas acciones	Todos los procesos
Identificar buenas prácticas y replicar en todos los procesos institucionales.	Identificar oportunidades frente a los riesgos	Todos los procesos
	Idear estrategias para todos los procesos y asegurar la participación de todos los colaboradores	Todos los procesos

Fuente 26 Los autores

7.5 Guía metodológica para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

7.5.1 Objetivo General

- Desarrollar una guía metodológica para gestionar efectivamente los riesgos asociados a las actividades de la compañía.

7.5.2 Objetivos Específicos

- Presentar herramientas para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
- Proteger los recursos de la entidad evitando la materialización de los riesgos.

7.5.3 Alcance

La guía metodológica para la administración del riesgo involucra a todos y cada uno de los procesos y actividades de la compañía, así como a cada uno de los colaboradores de la

misma, quienes en la realización de sus actividades laborales cotidianas deben considerar todos los eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales

7.5.4 Beneficios de la gestión del riesgo

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.
- ✓ Incrementa atributos competitivos de la organización frente a sus competidores.
- ✓ Incremento de la productividad de los procesos y los trabajadores a reducir todo tipo de siniestralidad, por ende incrementa la satisfacción de los clientes.
- ✓ Aumenta las capacidades de la organización para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Disminución de pérdidas para la empresa.

7.5.5 Definiciones

Tanatopraxia: Conjunto de técnicas y prácticas que se realizan, sobre un cadáver o restos humanos, aplicando métodos para su higienización, preservación temporal, reconstrucción y presentación estética. (ICONTEC, NTC ISO 6212 Servicios Funerarios. Términos y definiciones, 2017).

Velación: Ritual fúnebre previo al entierro o disposición final del cadáver, los restos humanos, los restos óseos o las cenizas, durante el cual los dolientes y acompañantes, rinden tributo a la memoria del fallecido . (NTC ISO 6212, 2017).

Servicios funerarios: Conjunto de actividades organizadas para la realización de rituales fúnebres. Pueden constar de servicios básicos, tales como (preparación del cadáver, restos humanos, restos óseos o cenizas; obtención de licencias de inhumación o cremación; traslados, suministro de carroza fúnebre para el servicio; ataúd, urna, sala de velación y tramites civiles y eclesiásticos), servicios complementarios, tales como (arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamientos musicales) y destino final -inhumación o cremación-. (NTC ISO 6212, 2017).

Organización funeraria: Persona jurídica legalmente constituida y debidamente autorizada para prestar servicios funerarios-. (NTC ISO 6212, 2017).

Sala de tanatopraxia: Sitio donde se realizan procedimientos de tanatopraxia. (NTC ISO 6212, 2017).

Inhumación: Modalidad de destino final en la que se entierra o deposita el cadáver, cenizas, restos humanos u óseos. **Funeraria:** Lugar e infraestructura diseñados para la prestación de servicios funerarios iniciales e intermedios. (NTC ISO 6212, 2017).

Exhumación: Extracción de cadáveres, restos óseos o restos humanos del lugar de inhumación. (NTC ISO 6212, 2017).

Exequias: Honras fúnebres. (NTC ISO 6212, 2017).

Embalsamamiento: Técnica de tanatopraxia para preservar un cadáver o restos humanos de la descomposición o la putrefacción. (NTC ISO 6212, 2017).

Destino Final: Disposición ultima del cadáver, restos humanos o restos óseos, mediante su inhumación o cremación. (NTC ISO 6212, 2017).

Cremación: Modalidad de destino final en la que el cadáver, los restos humanos o los restos óseos se reducen a cenizas por acción de energía calórica. (NTC ISO 6212, 2017).

Cliente: Organización o persona que adquiere, disfruta o utiliza un bien o servicio para la atención de una necesidad propia, privada, publica, familiar o empresarial. (NTC ISO 6212, 2017).

Carroza o coche fúnebre: Vehículo utilizado para el transporte inicial, intermedio o final del cadáver, los restos humanos o los restos óseos. (NTC ISO 6212, 2017).

Cadáver: Cuerpo humano sin vida. (NTC ISO 6212, 2017).

Bóveda: Lugar cerrado, que compone de techo, piso y muros y que sirve como destino final para depositar cadáveres o restos humanos. (NTC ISO 6212, 2017).

Agente Patógeno: Agente biológico capaz de producir infección o enfermedad en un huésped. (NTC ISO 6212, 2017).

Ataúd o Cofre: Caja de madera o de cualquier otro material diseñado especialmente para depositar un cadáver o restos humanos. (NTC ISO 6212, 2017)

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (NTC ISO 6212, 2017).

Aceptación del riesgo: Decisión informada de tomar un riesgo particular. (NTC ISO 6212, 2017).

Actitud hacia el riesgo: Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo (NTC ISO 6212, 2017).

Agrupación del riesgo: Combinación de un número de riesgos en un solo riesgo para desarrollar una comprensión más completa del riesgo global. (NTC ISO 6212, 2017).

Amenaza: Situación potencial de un incidente no deseado, el cual puede ocasionar daño a un sistema o a una organización. (DAFP, 2018)

Análisis del riesgo: Proceso para comprender la naturaleza del riesgo determinar el nivel de riesgo (NTC ISO 6212, 2017).

Apetito por el riesgo: Magnitud (Cantidad) y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o retener. (NTC ISO 6212, 2017).

Aversión al riesgo: Actitud para alejarse del riesgo. (NTC ISO 6212, 2017).

Causa: Todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo (DAFP, 2018)

Compartir el riesgo: Forma de tratamiento del riesgo que implica la distribución pactada del riesgo con las otras partes. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Comunicación y consulta: Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Consecuencia: Resultado de un evento que afecta a los objetivos. (NTC ISO 31000, 2018)

Contexto externo: Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Contexto Interno: Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. (ICONTEC, GTC 137 Gestión del riesgo. Vocabulario, 2011)

Control: "Medida que mantiene y/o modifica un riesgo. (ICONTEC, NTC ISO 31000 Gestión del riesgo. Principios y directrices, 2018)

Descripción del riesgo: Declaración estructurada del riesgo que usualmente contiene cuatro elementos: fuentes, eventos, causas y consecuencias. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Evaluación del riesgo: Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud, o ambos son aceptables o tolerables. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Evento: Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. (ICONTEC, NTC ISO 31000, 2018)

Evitar el riesgo: Decisión informada de no involucrarse en una actividad o retirarse de ella con el fin de no quedar expuesto a un riesgo particular. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Exposición: Extensión hasta la cual una organización, una parte involucrada ambas están sujetas a un evento. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Financiación del riesgo: Forma de tratamiento del riesgo que implica acuerdos contingentes para la provisión de fondos para satisfacer o modificar las consecuencias financieras, si se presentan. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Fuente de riesgo: Elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo. (ICONTEC, NTC ISO 31000, 2018)

Gestión del riesgo: Actividades definidas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo. (ICONTEC, NTC ISO 31000, 2018)

Identificación del riesgo: Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Impacto: Se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. (DAFP, 2018)

Matriz de riesgo: Herramienta para clasificar y visualizar el riesgo mediante la definición de rangos para la consecuencia y la posibilidad. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Nivel de riesgo: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su posibilidad. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Parte interesada: Persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad. (ICONTEC, NTC ISO 31000, 2018)

Peligro: Fuente de daño potencial. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Percepción del riesgo: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Política para la gestión del riesgo: Medida que mantiene y/o modifica un riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Posibilidad: Oportunidad de algo suceda. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Probabilidad: Posibilidad de que algo suceda. (ICONTEC, NTC ISO 31000, 2018)

Proceso para la gestión del riesgo: Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Retención del riesgo: Aceptación del beneficio potencial de ganar, o de la carga de perder, provenientes de un riesgo particular. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Riesgo de gestión: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias. (DAFP, 2018)

Riesgo inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. (DAFP, 2018)

Riesgo residual: Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011). Nivel de riesgo que permanece luego de tomar sus correspondientes medidas de tratamiento. (DAFP, 2018)

Tolerancia al riesgo: Preparación de la organización o de la parte involucrada para soportar el riesgo después del tratamiento del riesgo con el fin de lograr sus objetivos. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Tratamiento del riesgo: Proceso para modificar el riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

Valoración del riesgo: Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

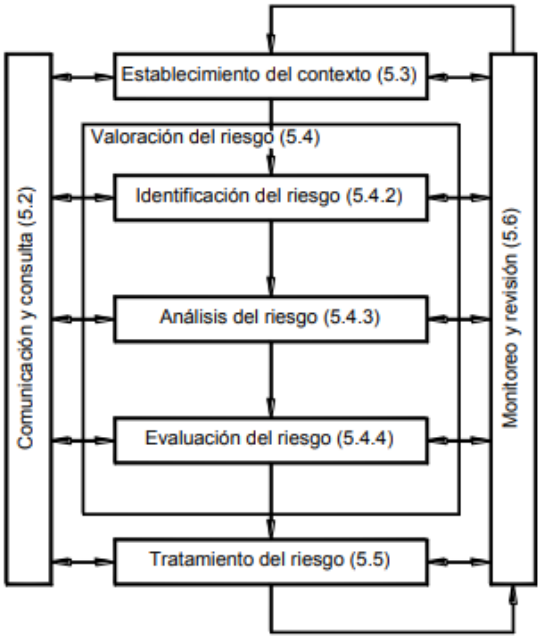
Vulnerabilidad: Propiedades intrínsecas de algo que resultan en la susceptibilidad a una fuente de riesgo que puede ocasionar un evento con una consecuencia. (ICONTEC, GTC 137, 2011)

7.5.6 Desarrollo de la guía

Esta guía metodológica pretende dar las herramientas y establecer opciones de cómo se debe hacer una adecuada gestión del riesgo y toma como referentes principales la NTC ISO 31000 Gestión del riesgo. Principios y directrices y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, así como diferentes estudios relacionados. En este documento se plantean los factores comunes, sus definiciones y herramientas concretas para la ejecución de las mismas.

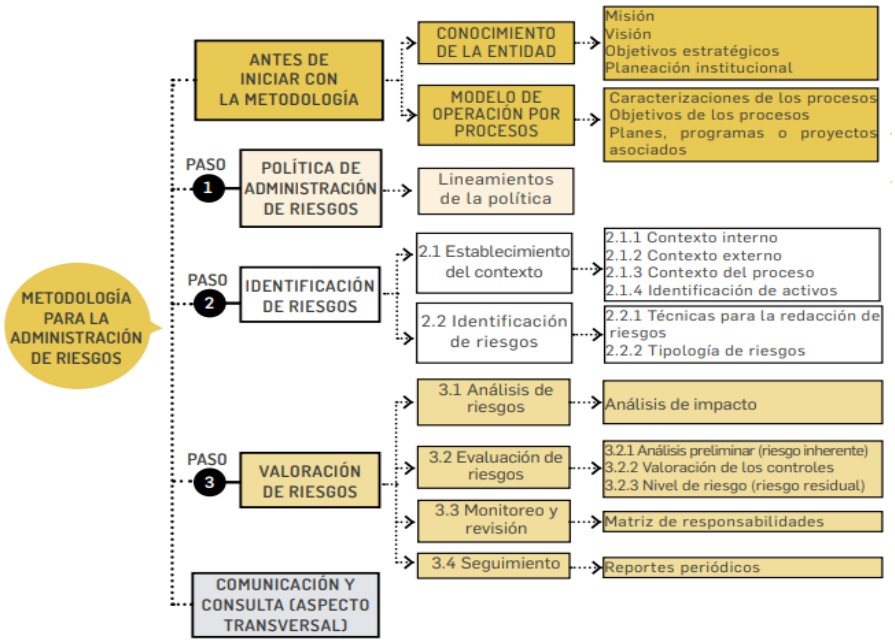
A continuación, se presentan los modelos planteados en cada uno de los documentos mencionados:

Esquema 3 Proceso para la gestión del riesgo según la NTC ISO 31000



Fuente 27 NTC ISO 31000 Gestión del riesgo

Esquema 4 Metodología para la administración del riesgo - Guía para la administración del riesgo y definición de controles en entidades públicas DAFP



Fuente 28 Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Referenciando las dos metodologías, se ha establecido una metodología que contempla sus factores en común.

A continuación, se presentará el desarrollo y aplicación de cada uno de los componentes de la gestión del riesgo.

7.5.6.1 Contexto de la compañía

"Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo. (ICONTEC, GTC 137, 2017).

Un adecuado establecimiento del contexto de la organización facilita y es insumo esencial para la identificación de riesgos, ya que se hacen evidentes y se generan los criterios para

analizar las fortalezas, capacidades y habilidades internas y así mismo las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

Una vez identificados correctamente los riesgos desde el contexto de la organización se posibilita su análisis y valoración ya que se cuenta con la información necesaria para calcular el grado exposición a los riesgos, así como la vulnerabilidad de la compañía.

El contexto de la organización también enmarca su planeación estratégica ya que es la determinación de la compañía y el marco de actuación para la misma

El análisis del contexto permite orientar las políticas, hacia el manejo de los riesgos relacionados con los aspectos más estratégicos de la institución.

Para determinar el contexto de una entidad se pueden adoptar diferentes metodologías, a continuación, se presentan dos de las más usadas y estará a elección de la compañía, cual adopta para su uso interno, cabe aclarar que las dos herramientas pueden usarse de forma individual o complementaria.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores:

- ✓ Políticos
- ✓ Económicos
- ✓ Sociales
- ✓ Tecnológicos
- ✓ Ambientales

- ✓ Legales

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales.

Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos

Ilustración 2 Análisis PESTAL

		EVALUACIÓN					
	FACTOR	MARCO TEMPORAL	TIPO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO EN LA EMPRESA
POLÍTICO							
ECONÓMICO							
SOCIAL							
TECNOLÓGICO							
AMBIENTAL							
LEGAL							

Fuente 29 Los autores

Fuente 30 Los autores de la Guía

Una vez identificados los factores por cada una de las categorías se evaluará su impacto en la compañía teniendo en cuenta el marco temporal, es decir en que periodo de tiempo se puede presentar el factor descrito, de que tipo es, si es positivo o negativo para la compañía

y su probabilidad de ocurrencia, finalmente se debe analizar si es una oportunidad o una amenaza para la empresa y así mismo se evalúa el impacto en esta.

Los factores que se clasifiquen como amenaza son los que se traducirán a riesgos en la identificación de los mismos.

El análisis PESTEL puede ser insumo para la elaboración de la matriz DOFA.

Matriz DOFA

Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio –POAM-, el perfil de competitivo -PC, el perfil de capacidades y fortalezas internas –PCI-, y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

La finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido

La elaboración de la matriz DOFA es relativamente sencilla, ya que se deben enunciar en cada uno de los campos la información que corresponda:

Fortalezas: Son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas. Son controladas por la empresa.

Debilidades: Se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados. Son controladas por la empresa.

Oportunidades: Se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa. No son de control de la compañía, pero si de su aprovechamiento.

Amenazas: Son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada. No están dentro del control de la empresa.

Ilustración 3 Matriz DOFA

	POSITIVOS para alcanzar los objetivos de la empresa	**NEGATIVOS** para alcanzar los objetivos de la empresa
ORIGEN INTERNO (Atributos de la empresa)	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
ORIGEN EXTERNO (Atributos del ambiente)	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**

Fuente 31 Los autores

Después de haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se procede a la segunda parte en el análisis DOFA y es la generación de estrategias.

Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.

Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto, deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Esquema 5 Estrategia análisis DOFA

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		0	0
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)**	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)**
	0		
	DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)**	**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)**
	0		

Fuente 32 Los autores

Finalmente, lo que se quiere lograr con la matriz DOFA es la identificación de los puntos más vulnerables de la compañía y aquellos eventos que pueden desencadenar un riesgo.

Contexto externo

En contexto externo se refiere específicamente al ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.[1]

La matriz DOFA enunciada con anterioridad da los cimientos para un contexto externo, así como lo hace el análisis PESTAL. Partiendo de estas herramientas la entidad determina de acuerdo a su priorización dada que factores externos abarcará en un primer momento.

Herramientas para la definición del contexto externo de la organización: Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

[1] (ICONTEC, 2011)

Contexto interno

Al igual que con el contexto externo la matriz DOFA muestra el insumo inicial para la identificación del contexto interno de la compañía.

Se pueden considerar factores adicionales que tal vez no se hayan tenido en cuenta en la matriz DOFA, como:

- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Funciones y Responsabilidades

  Políticas, Objetivos y estrategias implementadas
- ✓ Recursos y Conocimientos con que se cuenta (económicos, personas, procesos, sistemas, tecnología e información)
- ✓ Relaciones con las partes involucradas

  Cultura Organizacional

Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

Contexto de cada proceso

Para establecer el contexto de cada proceso se debe identificar en primer lugar la caracterización del mismo, identificar sus entradas y salidas, los productos que genera y los insumos que necesita dentro de la compañía, además de identificar su cadena de valor.

El análisis DOFA se podría usar para identificar el contexto de cada proceso teniendo como claridad de que las amenazas pueden venir de otros procesos internos de la compañía y que así mismo estas se considerarían debilidades para ese proceso que las aporta.

A continuación, se relacionan los factores a tener en cuenta para la identificación de cada uno de los contextos según la Guía para la administración del riesgo y diseño de controles en entidades públicas.

Tabla 12 Factores para cada categoría de contexto

CONTEXTO EXTERNO	POLÍTICOS: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	ECONÓMICOS Y FINANCIEROS: disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
	SOCIALES Y CULTURALES: demografía, responsabilidad social, orden público.
	TECNOLÓGICOS: avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.
	AMBIENTALES: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
	LEGALES Y REGLAMENTARIOS: Normatividad externa (leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos).
CONTEXTO INTERNO	FINANCIEROS: presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
	PERSONAL: competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
	PROCESOS: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento.
	TECNOLOGÍA: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
	ESTRATÉGICOS: direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.
	COMUNICACIÓN INTERNA: canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones.
CONTEXTO DEL PROCESO	DISEÑO DEL PROCESO: claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso.
	INTERACCIONES CON OTROS PROCESOS: relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.
	TRANSVERSALIDAD: procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.
	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS: pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos.
	RESPONSABLES DEL PROCESO: grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso.
	COMUNICACIÓN ENTRE LOS PROCESOS: efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.
	ACTIVOS DE SEGURIDAD DIGITAL DEL PROCESO: información, aplicaciones, hardware entre otros, que se deben proteger para garantizar el funcionamiento interno de cada proceso, como de cara al ciudadano. Ver conceptos básicos relacionados con el riesgo páginas 8 y 9.

Fuente 33 Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.

7.5.6.2 Política de gestión del riesgo

Con la definición del contexto de la organización y el contexto de cada uno de sus procesos, la compañía estará en capacidad de definir una política de gestión del riesgo que comprometa a la alta dirección y los colaboradores en la identificación y administración de los eventos que potencialmente pueden afectar el logro de los objetivos, metas, proyectos y los procesos en general de la compañía.

La política se comunica a todos los colaboradores de la institución mediante los medios de los que disponga (Intranet, página web, carteleras físicas, salvapantallas de los computadores, boletines electrónicos, reuniones de equipos y/o procesos entre otros espacios que tenga definida la institución)

¿QUÉ DEBE TENER UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO?

Al momento del inicio de la gestión del riesgo es difícil identificar un punto de partida, ya que no siempre es sencilla la definición de los procesos y los métodos adecuados para la gestión de los riesgos inherentes a estos de una forma organizada, estructura y coherente en la cual se garantice la participación de todas las partes de la empresa. Para elaborar correctamente una política de gestión de riesgos es necesario cumplir con los siguientes pasos (Calle, 2018)

- **Asignar roles y responsabilidades:** La política de gestión de riesgo debe iniciar especificando los roles y personas responsables de ejercer control y reportar los riesgos identificados, funciones a su cargo y planes de acción en caso de materialización.

- **Explicar el proceso de gestión de riesgo:** Deben incluirse también explicaciones sobre el proceso de gestión del riesgo y estas aclaraciones deben contener por lo menos los siguientes ítems que permita al responsable su comprensión, identificación y control:

➢ COMUNICACIÓN se refiere al procedimiento para reportar eventualidades y definir la forma como deben comunicarse y a quienes.

➢ CRITERIOS Define los paradigmas sobre los que se debe realizar el análisis de riesgos.

➢ IDENTIFICACIÓN Cómo, cuándo, donde, se hace la identificación y más importante aún, la prevención de eventos y escenarios que puedan materializar los riesgos o producir oportunidades de mejora.

➢ DOCUMENTACIÓN Establece la forma como deben registrarse y guardarse los hechos identificados y/o ocurridos

➢ ANÁLISIS Define las probabilidades de ocurrencia y consecuencias de un determinado riesgo, se plantea la siguiente fórmula para lograr su cálculo:

$$R = PO * C$$

R= Riesgo

PO= Probabilidad de ocurrencia

C= Consecuencia

En el análisis de la gestión de riesgos también deben contemplarse aspectos como:

✓ Estudios para evaluar la exposición de los trabajadores

✓ Control y vigilancia

✓ Estrategias de mejora

- EVALUACION Se realiza el cálculo de la probabilidad con los riesgos potenciales identificados
- TRATAMIENTO Planes de acción y estrategias propuestas a ejecutar la mitigar el impacto
- MONITOREO Seguimiento y control continuo para identificar posibles mejoras y su efectividad

- **Definir metodología de gestión de riesgos:** La política de gestión de riesgos debe establecer una metodología que incluya el planteamiento de las directrices para gestionar el riesgo en todas sus etapas (Calle, 2018); esta metodología está relacionada con los objetivos estratégicos definidos por la organización; adicionalmente debe cumplir y establecer las acciones para influir en todo instante de los procesos (identificación, calificación, priorización, mitigación y monitoreo).

- **Determinar niveles de tolerancia:** Es necesario especificar la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a asumir sin comprometer el logro de los objetivos estratégicos; de esta manera se facilita la determinación y disposición de los recursos necesarios para su implementación y gestión.

Por último, una política debe tener firma, definir fecha y cargos de responsabilidades.

7.5.6.3 Identificación del riesgo

En esta etapa se deben establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas y sus consecuencias. Para el análisis se pueden involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas y las necesidades de las partes involucradas. (ICONTEC.NTC-ISO31000. 2011)

Para la identificación de los riesgos la entidad debe definir los diferentes mecanismos y fuentes, a nivel de toda la institución involucrando los grupos de interés con cada líder de proceso y su equipo, revisando los posibles eventos que afectan el cumplimiento de los objetivos del proceso, los objetivos institucionales y se hace necesario previamente conocer los aspectos que caracterizan la actividad funeraria y generalidades propias de este sector con respecto a las condiciones de trabajo.

Las preguntas claves para la identificación del riesgo permiten determinar:

¿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 . (DAFP, 2018)

De forma básica las empresas del sector funerario están divididas en su estructura en dos aspectos de acuerdo a sus actividades, esta división consta del área administrativa y del área de servicios, constituyéndose esta última como la fuerza misional de este sector y donde pueden identificarse la mayor cantidad de riesgos asociados a esta labor debido a las exposición constante a agentes químicos, biológicos, psicosociales y demás derivados propias de su labor. Las organizaciones deben asegurar por obligación las condiciones para que opere el trabajador en la empresa privada o pública (Decreto 1072 de 2015 Art 2.2.5.8)

Ahora bien, tratándose de empresas que prestan 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, tratándose de horarios de trabajo poco usuales dando como resultado constantes cambios en el ritmo biológico de los trabajadores; estos sumado a los riesgos antes mencionados como químicos, biológicos y psicosociales. Estos últimos tomando en cuenta que sus actividades se desarrollan constantemente en ambientes de constante duelo y tristeza y diversas formas de sobrellevar estos sentimientos de sus clientes, viéndose en la necesidad frecuente de lidiar en mayor o menor medida con estas situaciones; además con el trato y contacto con cadáveres que presentan por ejemplo diferentes grados de descomposición, tipos de muerte violenta, muerte de niños, entre otros.

Tabla 13 Riesgos sector funerario

RIESGOS	ACTIVIDAD	AGENTE CAUSAL
Riesgo químico	Embalsamadores	Formaldehído
		Metanol
		Hipoclorito sódico
Riesgos físicos	Operario cementerio	Vibraciones
Riesgos biológicos	Diversas	Virus
		Parásitos y hongos
		Bacterias
		Priones
Riesgos psicosociales	Diversas	Enfrentamientos a la muerte
		Carga mental importante
		Poco reconocimiento social
Otros factores de riesgo	Diversas	Carga física
		Manipulación de cargas
		Caídas a distinto nivel

NTP 858, INSHT.

Fuente 34 Principales riesgos laborales de los trabajadores en el servicio funerario – Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España

Como se menciona anteriormente, ante la identificación de riesgos es necesario la identificación de actividades, se describen a continuación las actividades más representativas y comunes del sector funerario:

- **Transporte de cuerpos:** Realizar el traslado y/o transporte de cuerpos desde clínicas, hospitales, residencias, instituto de medicina legal, etc. hasta el laboratorio de tanatopraxia. Para tal propósito se hace uso de camillas, cofres, féretros, coches fúnebre, entre otros.
- **Transporte desde el laboratorio de tanatopraxia:** Realizar traslados desde el laboratorio de tanatopraxia hacia las salas de velación hacia las diferentes sedes de

velación de la ciudad y fuera y de allí hacia parroquias o cementerios; incorporando en este traslado elementos como arreglos florales, esquelas, cintas, entre otros.

- **Preparación del coche fúnebre:** Mantener adecuadamente la presentación de las carrozas fúnebres, acordes para la prestación de los servicios y con mantenimientos periódicos y precisos.
- **Preparación del cuerpo:** Recepción del cuerpo en el laboratorio de tanatopraxia, revisión de la documentación correspondiente, verificación de las prendas de vestir suministradas por los familiares, así como sus instrucciones para cada caso para la presentación del cuerpo en la sala de velación, realizar la preservación y correcto manejo del cuerpo de acuerdo a su condición y características, verificando el uso correcto y preciso de los químicos y productos ideales para su preservación y para cada caso en particular, lavado y desinfección del cuerpo para posteriormente proceder con el embalsamamiento, preparación para el tratamiento de estético del cuerpo como maquillaje y vestido, en algunos casos afeitado del cuerpo, peinado e hidratación de labios, etc. De acuerdo a lo convenido con la familia, para finalmente proceder con el alistamiento en cofre para su presentación en la sala de velación. Técnicas de tanatopraxia y tanatoestética.
- **Preparación de sala de velación:** Disposición del cuerpo en el cofre para su velación, así como los artículos adicionales tales como arreglos florales, coronas, cintas, esquelas, entre otros. Adecuación de la sala de velación.
- **Diligencia de trámites legales:** Realizar la revisión completa de la información entregada por la familia para la coordinación del servicio y realizar los trámites antes entes legales, médicos, particulares, entre otros. Para el registro de defunción,

permisos y licencias para destino final, traslados, inhumaciones, cremaciones y otros relativos a la prestación del servicio.

- **Actividades de mantenimiento, limpieza y desinfección:** En el turno de la noche, revisión de los cuerpos que se encuentren en sala de velación en la diferentes sedes, realizar limpieza y desinfección del laboratorio de tanatopraxia y áreas comunes del mismo, así como del coche fúnebre y de traslados una vez finalizada la prestación del servicio, inactivación y destrucción de cofres y féretros cumpliendo con los especificaciones estipuladas por la secretaria de salud.

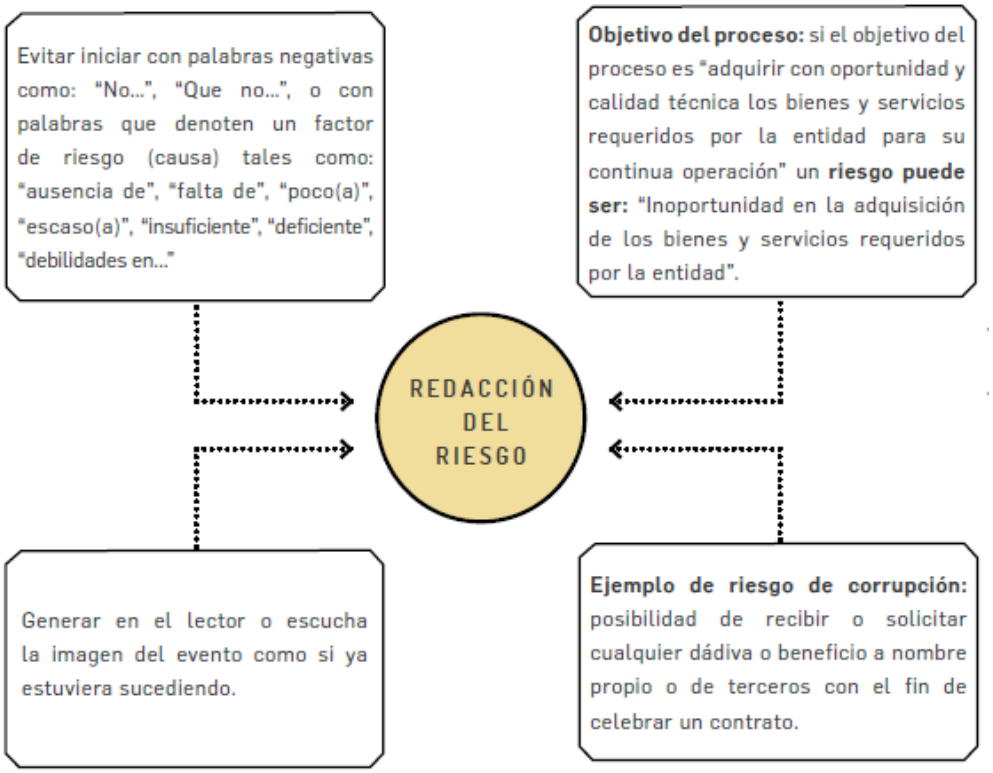
Realizada la identificación de las actividades más diferenciales llevadas a cabo en las entidades dedicadas a la prestación de servicios fúnebres, es posible continuar con la tipificación e identificación de los riesgos asociados a dichas actividades. Las empresas deben considerar que teniendo en cuenta otras variables como tiempo, espacio, volumen de servicios, etc. Pueden tener más o menos actividades a las que se mencionan aquí, sin embargo se han seleccionado aquellas más representativas del sector y que pueden generar riesgos más relevantes.

Por lo anterior es importante tener en cuenta que tanto los riesgos como medidas de mitigación referidas a continuación son de carácter general, así que la identificación y evaluación de los riesgos, debe llevarse a cabo de manera personalizada para cada caso, de acuerdo a las condiciones de trabajo particulares. Este documento se plantea como una guía de aplicación.

7.5.6.4 Redacción del riesgo

En cuanto a la redacción de los riesgos el Departamento Administrativo de la Función Pública ha establecido tips puntuales para redactar de manera correcta un riesgo.

Esquema 6 Tips para redactar riesgos



Fuente 35 Departamento Administrativo de la Función Pública

El lector debe visualizar en riesgo como si estuviera ocurriendo, descrito en presente.

7.5.6.5 Tipos de riesgo

Existen diferentes tipos de riesgo y de acuerdo a la misión de la compañía esta define como asignarlos.

Es importante que después de identificar el riesgo y redactarlo correctamente se clasifique dentro de las tipologías que se enuncian a continuación, ya que así se entenderá mejor y los controles y planes de acción tendrán una orientación acorde al tipo de riesgo seleccionado.

- **Estratégicos:** Son los relacionados con la Misión, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la definición de políticas, por parte de la alta gerencia. Por ejemplo:

  - ✓ Mercados.
  - ✓ Clientes.
  - ✓ Competidores.
  - ✓ Globalización.
  - ✓ Alianzas estratégicas.
  - ✓ Sector económico.
  - ✓ Desarrollo de nuevos bienes o servicios.

- **Imagen corporativa:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de los grupos de interés hacia la funeraria.

- **Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

Pueden surgir de:

- ✓ Flujos de información de los procesos
- ✓ Registro inadecuado o incompleto en la historia Clínica
- ✓ Comunicación. (interna y Externa)
- ✓ Operación de los procesos y su interrelación.
- ✓ Debilidad interna en la infraestructura, dotación, talento humano.
- ✓ La desarticulación entre procesos/dependencias.

De Control: Están directamente relacionados con inadecuados o inexistentes puntos de control y en otros casos, con puntos de control obsoletos, inoperantes o poco efectivos.

- ✓ Incumplimiento en los puntos de control definidos para cada uno de los procedimientos del Proceso al que se pertenece.
- ✓ Incumplimiento en la entrega de informes, reportes y /o solicitudes con los parámetros de calidad definidos por la Institución a los diferentes grupos de interés.
- ✓ Incumplimiento del programa de auditorías.

• **Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad. Entre otros:

- ✓ Transferencias.
- ✓ Facturación.
- ✓ Tesorería.
- ✓ Pagos.
- ✓ Comercialización.
- ✓ Inversión.
- ✓ Flujos de efectivo.
- ✓ Capital de trabajo.
- ✓ Reportes financieros.

- **De Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

  - ✓ Regulativos.
  - ✓ Legales.
  - ✓ Contractuales.
  - ✓ De conducta de negocios.
  - ✓ De Ética.
  - ✓ Fiduciarios.
  - ✓ De calidad

- **De Corrupción:** Se entiende como la posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se desvíe la gestión de lo público, para la obtención de un beneficio particular. Se pueden mostrar los siguientes:

  - ✓ Concentración de poder excesiva.
  - ✓ Difusión incompleta e incoherente de la información al ciudadano.
  - ✓ Descentralización del poder con alta discrecionalidad de los agentes

- **De Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de la Misión.

  - ✓ Software: compatibilidad, manejo de configuración, etcétera.
  - ✓ Hardware: capacidad, desempeño, obsolescencia.

- ✓ Sistemas: diseño, complejidad, especificaciones.

- **De Seguridad de la información:** es el conjunto de medidas preventivas y reactivas de las organizaciones y de los sistemas tecnológicos que permitan resguardar y proteger la información buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de la misma.

- **Seguridad del usuario:** corresponden a los relacionados con los elementos, estructuras y procedimientos institucionales que afectan la atención del usuario y la comunidad y que pueden conducir a la prestación de incidentes o eventos adversos.

- **De Seguridad y Salud en el Trabajo:** Aquellos que pueden perjudicar la salud y la seguridad de los colaboradores de la funeraria, visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo.

- **De Seguridad Digital:** Combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, así como afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas. Los riesgos de seguridad Digital se basan en la afectación de tres criterios en un activo o un grupo de activos dentro del proceso: -Integridad, confidencialidad o disponibilidad-. Existen tres tipos de riesgos mínimos que la entidad debe identificar :

1. perdida de la confidencialidad

2. perdida de la Integridad

3. perdida de la disponibilidad de los activos

De acuerdo al análisis de actividades realizado y a lo señalado anteriormente en función de las actividades identificadas más representativas del sector se analizarán los siguientes tipos de riesgo de seguridad y salud en el trabajo que se presentan específicamente en el sector funerario, y así dar claridad de la clasificación en este tipo de riesgo:

- **Riesgos de seguridad**
- **Riesgos biológicos**
- **Riesgos químicos**
- **Riesgos ergonómicos**
- **Riesgos psicosociales**

Riesgos de Seguridad

Caidas, tropiezos o resbalones al mismo nivel

Este riesgo es latente en todas las instalaciones y niveles de la organización, teniendo en cuenta que independientemente de la labor desempeñada, sea en el área administrativa, laboratorios, salas de velación, parques cementerio, archivo, bodegas, etcétera.

Factores causantes

- Superficie con desniveles o resbaladizas
- Traspiés con objetos que se encuentren en zonas de constante tránsito
- Poca organización en los puestos de trabajo
- Iluminación y señalización insuficiente
- Derrame de sustancias en la superficie que causen tropiezos o resbalones (aceites, agua, químicos, etcétera).

Caídas, tropiezos o resbalones al distinto nivel

Presente en el uso de escaleras, ascensores o plataformas utilizadas para el acceso a lugares como bóvedas, interior de fosas, bodegas, archivo. Lugares a una altura superior a 1.50m.

Factores causantes

- Empleo de escaleras, ascensores, plataformas, andamios, etc.
- Zonas de bodegaje y almacenamiento con altura superior a 1.50m
- Los trabajos realizados en los parques cementerios junto a fosas con profundidad superior a 1.50m

Caída de objetos por derrumbamiento o desplome

Riesgo presente principalmente en bodegas, almacenes, archivos; debido a su actividad de almacenamiento de cofres, féretros, insumos, documentos y demás.

Factores causantes

- Apilamiento inadecuado y excesivo de materiales e insumos.
- Falta de orden y limpieza en los establecimientos
- Archivadores o estantería inadecuada para la operación.
- Disposición incorrecta de material e insumo en la estantería
- Exceso de carga

Caída de objetos por derrumbamiento o desplome

Aunque son menos probables, en la manipulación de objetos y herramientas en el desarrollo de las actividades se hace presente este riesgo en el transporte de cadáveres, objetos adicionales al servicio de gran peso y volumen como cofres, féretros, arreglos florales, transporte de camillas, elevadores o andamios, entre otros.

Factores causantes

- Manipulación de cargas con variabilidad de volúmenes, formas, peso, etcétera.
- Transporte en camillas, carros, elevadores, etcétera.

Golpes contra objetos fijos

La materialización de este riesgo puede darse en cualquiera de las áreas de trabajo de la empresa, oficina, archivos, bodegas, salas de velación, laboratorios de tanatopraxia, etcétera.

Factores causantes

- Estructuras fijas en las instalaciones de la empresa
- Insumos o materiales situados en zonas de transito recurrente.

Golpes contra objetos móviles

Este riesgo se produce en el movimiento incontrolado de objetos, herramientas, materiales e insumos a lo largo de los diferentes procesos y en las instalaciones de la empresa; herramientas de transporte como camillas, carros auxiliares, en archivos, almacenes, bodegas, etcétera.

Factores causantes

- Movimiento incontrolado dentro de las instalaciones, más comúnmente de camillas carros auxiliares, carretillas, podadoras, etcétera.

Heridas y cortaduras

En procesos dentro de la organización en las que los trabajadores realicen labores con elementos corto-punzantes durante el desarrollo de sus labores, claramente tiene una mayor exposición a este riesgo y su probabilidad es inherente al uso de los elementos de protección personal y debido cuidado con el que ejecute sus tareas. En actividades como la preparación de cuerpos en el laboratorio por el uso de elementos como tijeras, cuchillas, sierras manuales o eléctricas, bisturís, agujas, entre otros. Genera que este riesgo esté más presente en este proceso y como efecto secundario se produce la exposición a cuerpos biológicos peligrosos y que más compromete la integridad física y salud del trabajador, por ello es quizás una de las actividades con mayor riesgo y así debería ser catalogado por las organizaciones del sector funerario y por ende ejercer un control más exhaustivo en estas actividades.

Factores causantes

- Uso y manipulación de herramientas y objetos corto-punzantes
- Falta de mantenimiento y acondicionamiento de las herramientas
- No uso de elementos de protección personal

Contactos eléctricos

Al generarse contacto con circuitos eléctricos o en el uso de herramientas o electrodomésticos propios de las labores de los procesos o derivados de instalaciones

eléctricas. Aunque este riesgo está presente en todas las instalaciones de la empresa se hace más latente en áreas donde se hace necesario el uso de agua como cuartos de aseo, laboratorios de tanatopraxia, áreas de lavado de vehículos, etcétera.

Factores causantes

- Instalaciones eléctricas, transformadores no aislados y con acceso abierto
- Existencia de contactos en mal estado o en corto circuito
- Instalaciones eléctricas deficientes o sobrecargadas
- Manipulación de equipos eléctricos

Accidentes de tránsito y hurtos

En actividades que implican la exposición de los trabajadores al espacio exterior como el transporte de cadáveres, traslados de sedes de velación a cementerios y viceversa, transporte de insumos, asesores comerciales y demás cargos que ameriten el trabajo exterior los trabajadores se ven expuestos a accidentes de tránsito o hurtos variando de acuerdo a la condición socio ambiental en la que se desarrollen sus labores.

Factores causantes

- Condiciones del ambiente (vías en mal estado, falta de señalización, condiciones meteorológicas desfavorables, entre otras)
- Fallas del vehículo
- Fallas humanas (exceso de velocidad, mantenimiento insuficiente del vehículo, condiciones físicas del trabajador como sueño, cansancio, uso de medicamentos que alteren su condición física)

- Condiciones sociales del sector

Riesgos biológicos

En las actividades más representativas del sector funerario se hace presente el riesgo biológico, teniendo en cuenta actividades de aseo y desinfección, transporte, manipulación de elementos corto punzantes, embalsamamiento del cuerpo y demás actividades que impliquen el contacto físico con agentes biológicos y en los que se produzca contacto directo o indirecto con cadáveres, sus fluidos o hidrópicos vertientes de los mismos como: sangre, saliva, orina, heces, sudor, la exposición a enfermedades infecciosas portadas por los cuerpos tales como: bacterias de tuberculosis, virus de hepatitis, VIH, tétanos; parásitos, hongos, por citar algunos ejemplos. Que puedan ser causantes de contagio debido al contacto directo de los trabajadores en sus actividades de rutina; las vías por las que estos agentes pueden entrar en contagio en el ser humano son las siguientes:

- **Vía Respiratoria:** Los agentes infecciosos más conocidos y que tienen más probabilidad de contagio a través de las vías respiratorias son la tuberculosis y meningitis. Sin embargo, también es probable la materialización de riesgo de enfermedades debido a la inhalación de aerosoles o químicos en el momento de la preparación de cadáveres en las actividades de tanatología.
- **Vía Dérmica:** El ingreso de los agentes infecciosos se produce a través del contacto con la piel, en zonas donde existan heridas abiertas expuestas.
- **Vía Parenteral:** Contactos con sangre, fluidos y mucosas por cortes o heridas producidas con los elementos utilizados en el proceso de tanatopraxia como sierras,

tijeras, agujas, cuchillas, etc. Y que generen el ingreso de los agentes infecciosos al torrente sanguíneo.

- **Vía Digestiva:** Producidos a través de la ingesta accidental de agentes infecciosos por contacto con alimentos o elementos personales del trabajador, debido a prácticas antihigiénicas o expulsiones sorpresivas de fluidos hacia los trabajadores y por las que se pueda producir el ingreso de
  fluidos por la boca.

Contagio de enfermedades infecciosas

La posibilidad de contagio de patologías infecciosas es el riesgo biológico con más preponderancia al que está expuestos los trabajadores del sector funerario correlacionado con las actividades propias del cargo, más aún en los laboratorios de tanatología, exhumaciones, inhumaciones y transporte de cadáveres, teniendo en cuenta la exposición directa de estos trabajadores a fluidos biológicos contaminados a través del contacto con sangre, fluidos corporales y cuerpos en descomposición.

Las infecciones se deben en la mayoría de los casos a las bacterias Staphylococcus y Streptococcus capaces de sobrevivir en cadáveres que padecían de enfermedades invasivas, convirtiéndose en un riesgo muy alto para los trabajadores que manipulan estos cuerpos, ya que pueden transmitirse con el contacto directo, incluso con el contacto de la piel si existe un pequeño corte en ella produciéndose así la inoculación de la bacteria en el cuerpo del trabajador.

Tabla 14 Factores de riesgo, agentes causantes y enfermedad.

FACTOR DE RIESGO	AGENTE CAUSANTE	ENFERMEDAD
Cloro	Preparación de cloros y compuestos clorados, de blanqueo y desinfección	Rinitis crónica Bronquitis y neumonitis causadas por productos químicos, gases, humos y vapores Edema pulmonar agudo Síndrome de disfunción reactiva de las vías áreas Bronquiolitis obliterante aguda
Gestión organizacional Características de la organización del trabajo Características del grupo social de trabajo Condiciones de la tarea Carga física Jornada de trabajo (horarios y jornadas extenuantes, por turnos, trabajo nocturno)	Puede presentarse en cualquier trabajador, cualquier actividad laboral	Trastornos psicóticos agudos y transitorios Depresión Episodios depresivos Trastorno de ansiedad generalizada Reacciones a estrés grave Trastornos adaptativos con humor ansioso, humor depresivo, con alteraciones del comportamiento, de las emociones y del comportamiento Enfermedades cerebrovasculares Encefalopatía hipertensiva Ulcera gástrica Ulcera duodenal Ulcera gastroyeyunal Gastritis crónica no especificada Síndrome de colon irritable Trastornos de sueño debido a factores no orgánicos
Movimientos de región lumbar	Conductores, cargadores	Dorsalgia Cervicalgia

repetidos con carga y esfuerzo		Ciática Lumbago con ciática
Agentes patógenos como (Micobacterium Tuberculosis, Microbacterium Bovis, Treponema Pallidum)	Trabajadores del sector salud, de anfiteatros, tanatopraxia, laboratorios biológicos y de diagnóstico, veterinarios, en contacto con sangre u objetos contaminados, entre otros	Tuberculosis Pulmonar Tuberculosis del sistema nervioso Sífilis no venérea
Virus de la Hepatitis B Virus de la Hepatitis C Virus de la Hepatitis D		Hepatitis Aguda tipo B Hepatitis Aguda tipo C Hepatitis Aguda tipo D
Demandas de carga mental, velocidad, complejidad, minuciosidad Demandas emocionales por la atención de clientes	Atención a usuarios, atención a víctimas, personas con discapacidad, pacientes terminales, levantamiento de cadáveres	Síndrome de agotamiento profesional (Síndrome de Bornout)

Fuente 36 Decreto 1477 de 2014 Tabla de enfermedades laborales, Autor: Ministerio del Trabajo, año 2014. Adaptado por los autores

Aunque es deber del trabajador del laboratorio, transportes o servicios verificar el certificado de defunción para evaluar las causas de la muerte y tomas las medidas preventivas necesarias, en algunas ocasiones las causas de la muerte son desconocidas y tampoco se ha confirmado la existencia de cuerpos patógenos que puedan materializar el riesgo biológico; por lo que es primordial en el total de los casos adoptar las más extremas medidas de protección frente a este riesgo. La clave está en manipular todos los cadáveres como si fuesen portadores de agentes patógenos infecciosos.

Tabla 15 Categoría del riesgo

Categoría del riesgo	Embolsado	Cofre abierto	Embalsamamiento	Preparación Higiénica en funeraria	Disposición del cuerpo
Categoría 1		**Permitido**			

Distintas de las especificadas en categoría 2 y 3	**No necesario**		**Permitido con EPP´s**	**Permitido con EPP´s**	**Entierro o cremación opcional**
Categoría 2 VIH Hepatitis C Síndrome Respiratorio Agudo Severo Influenza Aviar Síndrome Respiratorio de Oriente Medio	**Debe hacerse**	**Permitido**	**No permitido**	**Permitido con EPP´s**	**Cremación recomendable**
Categoría 3 Antrax Peste Rabia Fiebre Viral Hemorrágica	**Debe hacerse**	**No permitido**	**No Permitido**	**No Permitido**	**Cremación altamente aconsejable**

Fuente 37 Categorización Internacional de Enfermedades Tanato-transmisibles. Department of Health Hospital Autorithy to Hong Kong.Precautions for Handling and Disposal of Dead Bodies. 10th Edition, 2014

Riesgo químico

Los compuestos químicos están principalmente presentes en gran concentración en los productos utilizados para la limpieza, desinfección y conservación de cadáveres. Uno de los productos más utilizados y peligrosos en su actividad es el formaldehido (formol) debido a los efectos adversos que pueden llegar a provocar en la salud de los trabajadores; clasificado

por la Unión Europea y la International Agency for Research on Cáncer (IARC) como categoría 3 en productos cancerígenos.

Factores causantes

- Exposición al formaldehido utilizado para la conservación y preparación de cadáveres y de acuerdo a la clasificación realizada por la Union Europea y la International for Research on Cancer (IARC) puede provocar:
  - ✓ Intoxicación por inhalación.
  - ✓ Intoxicación por ingestión
  - ✓ Quemaduras al contacto con la piel
  - ✓ Lesiones graves al contacto con los ojos
  - ✓ Irritación de las vías respiratorias en caso de inhalación
  - ✓ Reacción alérgica al contacto con la piel
- Exposición al hipoclorito de sodio utilizado para la desinfección de vehículos, laboratorio, materiales, etcétera. El cual también puede ser causante de afectaciones negativas en la salud de los trabajadores tales como:
  - ✓ Irritación de los ojos al generar contacto directo o con sus vapores
  - ✓ Dolor torácico
  - ✓ Inhalación de vapores y generar irritación de vías respiratorias
  - ✓ Sensación de nauseas
- Uso de detergentes fuertes, altos en contenido de amoniaco en su composición, para las tareas de limpieza.
- Uso de glicerina para humectación de tejidos

Tabla 16 Intervenciones para riesgo químico

NIVEL	ACTIVIDAD
Controles de ingeniería	• Eliminación: modificar un diseño para eliminar el peligro • Instalar sistemas de ventilación, protección para las máquinas, enclavamiento, cerramientos acústicos, etc. • Sustitución: reemplazar por un material menos peligroso o reducir la energía del sistema. • Utilización de nuevas tecnologías para mejorar los controles • Usar medidas que protejan a todos (por ejemplo, mediante la selección de controles de ingeniería que protejan a todos en las cercanías del riesgo).
Controles administrativos	• Señalización, advertencias: instalación de alarmas, procedimientos de seguridad, inspecciones de los equipos, controles de acceso, capacitación del personal. • Adaptación del trabajo al individuo (por ejemplo, tener en cuenta las capacidades físicas y mentales del individuo). • La falta potencial de familiaridad con el lugar de trabajo y los controles existentes de quienes no tienen un empleo directo en la organización, por ejemplo, visitantes o personal contratista • El comportamiento humano y si una medida de control particular será aceptada y se puede implementar efectivamente • Los tipos básicos habituales de falla humana (por ejemplo, falla simple de una acción repetida con frecuencia, lapsos de memoria o atención, falta de comprensión o error de juicio, y violación de las reglas o procedimientos) y las formas de prevenirlos • La posible necesidad de disposiciones en caso de emergencias/contingencias en donde fallan los controles del riesgo. • Buenas prácticas establecidas en el control del peligro particular que se considera.
EPPS	• Equipos / elementos de protección personal: gafas de seguridad, protección auditiva, máscaras faciales, sistemas de detención de caídas, respiradores y guantes.

Fuente 38 Guía de buenas prácticas para empresarios y trabajadores del sector funerario. Pautas de actuación en condiciones seguras. Elaborado por SGS Tecnos S.A. año 2011. P32. Adaptado por los autores

Riesgo ergonómico

Este riesgo está relacionado principalmente con las lesiones musculo esqueléticas; en todas las actividades del sector funerario los trabajadores están expuestos en mayor o menor medida, de acuerdo a su actividad en áreas operativas y administrativas.

Factores causantes

Las actividades que deriven trabajo sedentario y exposición durante largos periodos de tiempo a pantallas de computadores y a luz artificial, principalmente en las áreas administrativas, que pueden ser causantes de:

- Fatiga visual
- Fatiga física
- Fatiga mental

Los producidos generalmente por las actividades desarrolladas en las áreas de prestación de servicios, tales como:

- Cargas de cofres y féretros, cadáveres en el momento de la preparación.
- Bipedestación prolongada y adopción de posturas prolongadas en la preparación de cuerpo
- Sedentarismo en la conducción de las carrozas fúnebres, por largas distancias

Riesgo psicosocial

Los trabajadores del sector funerario desarrollan sus actividades en constante relación con el dolor y el sufrimiento de las personas que viven el momento de la partida de un ser querido, a diario y no ajenos a la dureza del mismo, teniendo en cuenta la convivencia con estos sentimientos negativos; manifiestan que el contacto directo con la muerte y el dolor de la familias les produce cierto pensamiento reflexivo sobre los riesgos presentes en su trabajo en sí en su propia vida, lo que los lleva a valorar más su propia vida.

A pesar del pensamiento positivo que se pueda generar en los trabajadores el desarrollo de sus actividades, no se puede desconocer que es un riesgo latente la convivencia constante con el dolor, teniendo en cuenta que depende en gran medida del estado físico y mental de los trabajadores, incluyendo aquí la exigencia propia de sus labores y el nivel de estrés que puede soportar un trabajador de una funeraria. Por todo lo anterior los trabajadores del sector funerario pueden estar expuestos a los siguientes riesgos psicosociales.

Factores causantes

Sobre carga emocional: El contacto y la atención de los clientes en un momento lleno de sobrecogimiento y dolor implica un trato con mucha sensibilidad y empatía por parte del trabajador, para que la familia sienta respeto en su momento y satisfacción en la atención y prestación del servicio. Lo anterior se traduce en la capacidad de los trabajadores para transmitir en los clientes cordialidad, serenidad y en algunos casos actitud conciliadora, lo que lo lleva ocultar su estado emocional y puede sentirse con carga emocional alta.

Este control de las emociones propias para no alterar e influir en las emociones del cliente, generan en los trabajadores mayores índices de estrés, comparados con otras labores, lo que puede llevar al trabajador padecer de agotamiento emocional y estados de ansiedad. Existen variables que influyen negativamente en el trabajador con niveles altos de trabajo emocional

- **Frecuencia:** Al aumentar el número de veces que el empleado tenga la necesidad de ocultar la emoción, mas repercusiones puede tener en su salud psicosocial.
- **Duración:** A mayor tiempo de duración de la emoción, más comprometida está la salud del trabajador.

El agotamiento emocional y la exposición a las variables mencionadas pueden llevar al trabajador a experimentar un comportamiento de despersonalización, lo que traduce en mostrar constantemente una postura frívola y distante ante las situaciones de tristeza que constantemente se viven en su trabajo.

7.5.6.6 Análisis y valoración del riesgo

Una vez identificado, se procede a realizar el Análisis y Valoración del Riesgo, lo que implica establecer su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto, calificándolo y evaluándolo a fin de determinar la zona de riesgo inicial (riesgo inherente) y determinar la capacidad de la institución para su manejo.

1. Determinar Probabilidad: Estimar la posibilidad de ocurrencia del riesgo que puede ser medida con criterios de frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o de factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo. Para definir esta calificación se deben utilizar los criterios dados en la descripción de la siguiente tabla.

Tabla 17 Tabla de estimación de la probabilidad

NIVEL	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año
4	Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año
3	Posible	El evento podrá ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos 5 años

Fuente 39 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas.

El análisis de frecuencia deberá ajustarse dependiendo del proceso y de la disponibilidad de datos históricos sobre el evento o riesgo identificado. En caso de no contar con datos históricos, bajo el concepto de factibilidad se trabajará de acuerdo con la experiencia de los funcionarios que desarrollan el proceso y de sus factores internos y externos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

2. Determinar Consecuencias o Nivel de Impacto: Estimar las consecuencias que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo. Se tienen en cuenta las consecuencias potenciales establecidas en la Identificación del riesgo. Su clasificación se hace con base en las categorías presentadas en la siguiente tabla.

Tabla 18 Tabla de estimación del impacto en Riesgos de Gestión.

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	CATASTRÓFICO	"Interrupción de las Operaciones de la Entidad por más de cinco (5) días. Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador Perdida de información crítica para la entidad que no se puede recuperar. Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal. Imagen Institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados."
4	MAYOR	Interrupción de las Operaciones de la Entidad por más de dos (2) días. Perdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento de las metas de gobierno. Imagen institucional afectada en el orden regional o nacional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
3	MODERADO	"Interrupción de las Operaciones de la Entidad por un (1) día. Reclamaciones o quejas de los Usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. Inoportunidad en la Información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. Reproceso de actividades y aumento de carga operativa."

		"Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias."
2	MENOR	Interrupción de las Operaciones de la Entidad por algunas horas. Reclamaciones o quejas de los Usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias. Imagen Institucional afectada localmente por el retraso en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
1	INSIGNIFICANTE	"No hay interrupción de las operaciones de la Entidad. No se generan sanciones económicas o administrativas No se afecta la Imagen Institucional de forma significativa."

Fuente 40 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Para ayudar en el ejercicio se pueden utilizar las siguientes tablas que representan los impactos de mayor ocurrencia, en este sentido se relacionan las escalas que se deben aplicar según al tipo de consecuencia que pueda generar el riesgo identificado:

1. Impacto en la confidencialidad de la información
2. Impacto legal
3. Impacto en la credibilidad – imagen institucional
4. Impacto en lo operativo
5. Impacto en la infraestructura
6. Impacto en la salud del usuario y/o funcionario – colaborador
7. Impacto en el ambiente
8. Impacto en los recursos financieros.
9. Impacto en la Seguridad digital.

Tabla 19 Escala de impacto de confidencialidad de la información

IMPACTO EN LA INFORMACIÓN (CONFIDENCIALIDAD-DISPONIBILIDAD-INTEGRIDAD)

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	Estratégica
4	Mayor	Institucional
3	Moderado	relativa al proceso
2	Menor	Grupo de trabajo
1	Insignificante	Personal

Fuente 41 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 20 Escala de impacto legal

IMPACTO LEGAL

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	Intervención-Sanción
4	Mayor	Investigación Fiscal
3	Moderado	Investigación Disciplinaria
2	Menor	Demandas
1	Insignificante	Multas

Fuente 42 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 21 Escala de impacto en la credibilidad - imagen institucional

IMPACTO EN LA CREDIBILIDAD DE LA ENTIDAD-IMAGEN

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	Usuarios del País
4	Mayor	Usuario de la Región
3	Moderado	Usuarios de la Ciudad
2	Menor	Todos los colaboradores
1	Insignificante	Grupos de colaboradores

Fuente 43 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 22 Escala de impacto en lo operativo

IMPACTO EN LO OPERATIVO

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN

5	Catastrófico	Parada total del proceso
4	Mayor	Intermitencia en el servicio
3	Moderado	Cambios en la interacción de procesos
2	Menor	Cambios en los procedimientos
1	Insignificante	Ajustes a una actividad concreta

Fuente 44 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 23 Escala de impacto en la infraestructura

IMPACTO EN INFRAESTRUCTURA

VALOR	**NIVEL DE IMPACTO**	**DESCRIPCIÓN**
5	Catastrófico	Pérdida Total
4	Mayor	Daños grandes y/o permanentes sin daño funcional
3	Moderado	Requiere Intervención externa
2	Menor	Requiere Intervención interna
1	Insignificante	Ningún daño.

Fuente 45 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 24 Escala de impacto en la salud del cliente o el trabajador

IMPACTO EN LA SALUD DEL USUARIO Y/O FUNCIONARIO - COLABORADOR

VALOR	**NIVEL DE IMPACTO**	**DESCRIPCIÓN**
5	Catastrófico	Muerte
4	Mayor	Lesiones graves y/o permanentes.
3	Moderado	Requiere tratamiento médico.
2	Menor	Tratamiento de primeros auxilios.
1	Insignificante	Ningún daño.

Fuente 46 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 25 Escala de impacto en el ambiente

IMPACTO EN EL AMBIENTE

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	Muerte, liberación de tóxicos en lugares alejados con efecto nocivo, enormes costos financieros
4	Mayor	"Lesiones extensas, perdida de la capacidad productiva, liberación en lugares alejados contenida con asistencia externa y poco impacto nocivo, pérdida financiera importante"
3	Moderado	Exige tratamiento médico, liberación en el lugar contenida con asistencia externa, pérdida financiera alta
2	Menor	"Tratamiento de primeros auxilios, liberación en el sitio contenida inmediatamente, pérdida financiera media"
1	Insignificante	Sin lesiones, pérdida financiera baja, impacto ambiental insignificante

Fuente 47 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 26 Escala de impacto en los recursos financieros

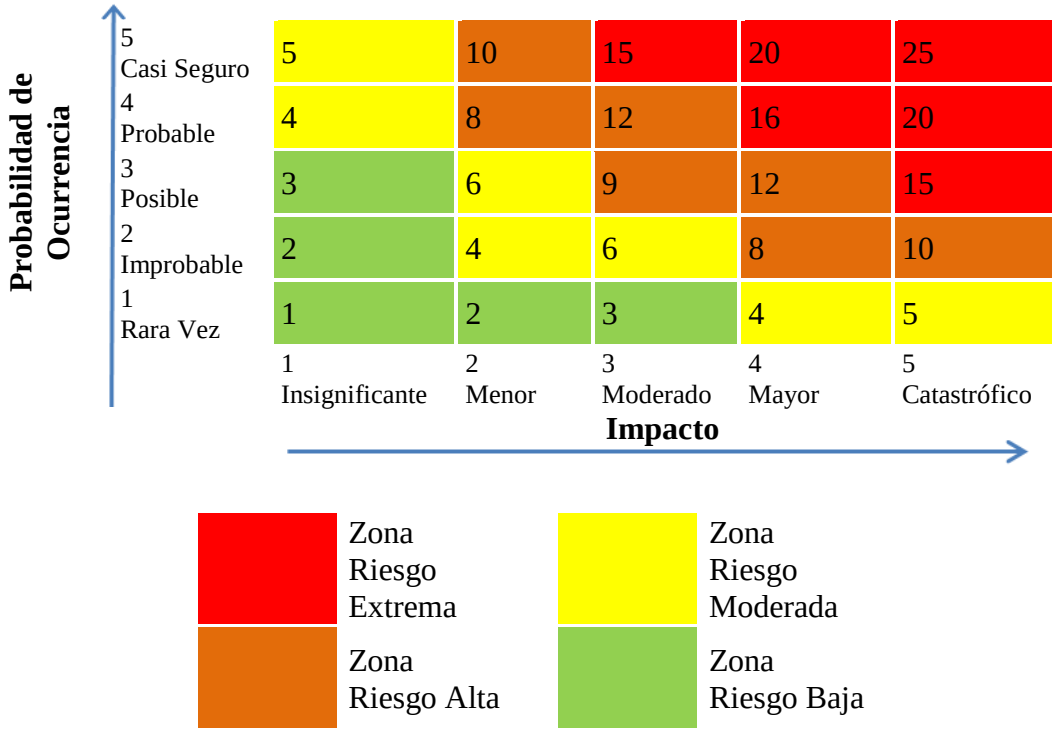
IMPACTO EN LOS RECURSOS FINANCIEROS

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	Pérdida total de los recursos financieros afectando el flujo de caja y presupuesto de la entidad
4	Mayor	Pérdida parcial de los recursos financieros afectando el flujo de caja y presupuesto de la entidad
3	Moderado	Perdida de menor cuantía de los recursos financieros que afecta el flujo de caja y presupuesto de la entidad
2	Menor	Perdida baja de cuantía de los recursos financiero que NO afecta el presupuesto en la entidad pero afecta flujo de caja.
1	Insignificante	Perdida que No afecta el flujo de caja y presupuesto de la entidad

Fuente 48 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

3. Calificación de Riesgo Inherente. Para estimar el nivel de riesgo inicial, los valores determinados para la **probabilidad y el impacto** se cruzan en la siguiente matriz de riesgo, con el fin de determinar la zona de riesgo en la cual se ubica el riesgo identificado. Este primer análisis del riesgo se denomina **Riesgo Inherente** y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones para modificar su probabilidad o impacto[2].

Gráfico 13 Matriz de riesgo



Fuente 49 Los autores con base en Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

La selección de los riesgos institucionales se hace en función del análisis que realiza el líder del proceso frente al resultado de la valoración de probabilidad e impacto y de acuerdo con el grado de evolución que la implementación de la administración del riesgo tenga en la entidad.

2 Ibíd. Pág. 22

En etapas iniciales de la implementación se espera que el número de riesgos que queden calificados como EXTREMOS sea mayor, y en virtud de ello el criterio para llevarlos a nivel de mapa de riesgos institucional es del líder del proceso. En la medida que la implementación de la metodología se encuentre madura, el número de riesgos que se califique como EXTREMO irá en disminución.

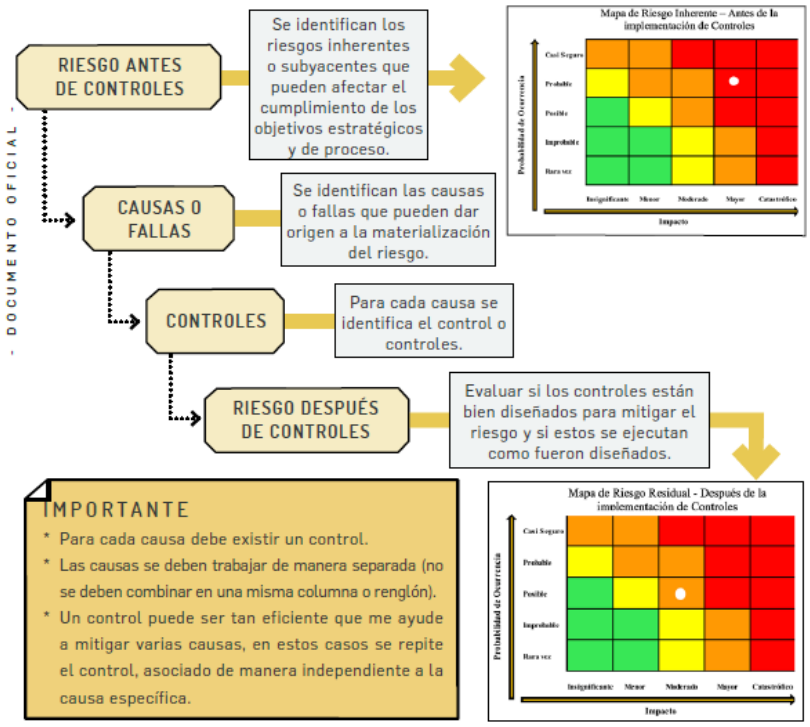
7.5.6.7 Diseño y valoración de controles

Según la NTC ISO 31000 un control es: medida que mantiene y/o modifica un riesgo. Los controles incluyen, cualquier proceso, política, dispositivo, práctica, condiciones y/o acciones que mantengan y/o modifiquen un riesgo. Los controles no siempre logran generar el efecto de modificación planificado. Los controles son el eje de la gestión del riesgo ya que de su correcta definición dependerá la disminución de los mismos.

La NTC ISO 31000 y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas coinciden en la importancia del diseño de los controles para los riesgos. El Departamento Administrativo de la Función Pública plantea la siguiente ilustración en dónde se ve la intervención de los controles dentro del proceso de gestión integral de los riesgos.

Y es aquí, donde realmente se establece la importancia de la identificación adecuada de los riesgos, teniendo en cuenta sus causas, ya que es sobre las causas que se identifican los controles respectivos.

Esquema 7 Función de los controles



Fuente 49 Departamento Administrativo de Función Pública

Después del diseño, evaluación y aplicación de los controles a los riesgos lo ideal es que el riesgo residual disminuya significativamente respecto al riesgo inherente identificado inicialmente.

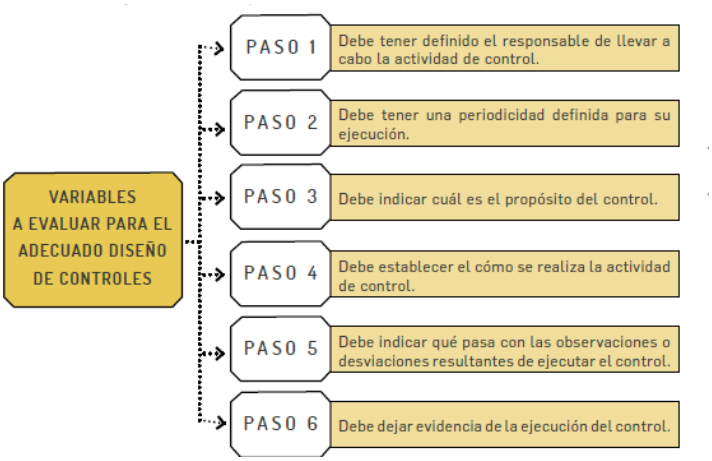
Las actividades de control, independientemente de la tipología de riesgo a tratar, deben tener una adecuada combinación para prevenir que la situación de riesgo se origine, o en caso que la situación de riesgo se presente, esta sea detectada de manera oportuna.

- Controles Preventivos: Evitan que un evento suceda. Por ejemplo, el requerimiento de un login y password en un sistema de información es un control preventivo. Éste previene (teóricamente) que personas no autorizadas puedan ingresar al sistema.

• Controles Detectivos: Permiten registrar un evento después de que ha sucedido, por ejemplo, registro de las entradas de todas las actividades llevadas a cabo en el sistema de información, trazabilidad de los registros realizados, de las personas que ingresaron, entre otros

El Departamento administrativo de la Función Pública establece 6 pasos para el diseño de controles:

Esquema 8 Variables a evaluar para el adecuado diseño de controles



Fuente 50 Los autores con base en Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Estos pasos serán, los criterios para evaluar el diseño de los riesgos y así mismo cada uno tendrá un peso porcentual dentro de la calificación de los mismos:

Tabla 27 Criterios de evaluación y peso en la evaluación del control

CRITERIO DE EVALUACIÓN	OPCIÓN DE RESPUESTA AL CRITERIO DE EVALUACIÓN	PESO EN LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO

			DEL CONTROL
Asignación del responsable	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control?	Asignado	15
		No asignado	0
Segregación y autoridad del responsable	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	15
		Inadecuado	0
Periodicidad	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	Oportuno	15
		Inoportuno	0
Propósito	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, Ej.: verificar, validar, cotejar, comparar, revisar, etc.?	Prevenir	15
		Detectar	10
		No es un control	0
Cómo se realiza la actividad de control	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?	Confiable	15
		No confiable	0
Qué pasa con las observaciones y desviaciones	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	Se investigan y resuleven oportunamente	15
		No se investigan y resuelven oportunamente	0
Evidencia de la ejecución del seguimiento	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control que permita a cualquier tercero con la evidencia llegar a la misma conclusión?	Completa	10
		Incompleta	5
		No existe	0

Fuente 51 Los autores Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la administración de los riesgos de gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el diseño de controles en entidades públicas

Los criterios se aplican a cada control derivada de cada una de las causas. Una causa puede tener más de un control dependiendo de la magnitud, importancia para el negocio, entre otros aspectos.

7.5.6.7.1 Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos

Dado que la calificación de los riesgos inherentes y residuales se realiza al riesgo y no a cada causa, hay que consolidar el conjunto de los controles asociados a las causas, para evaluar si estos de manera individual y en conjunto si ayudan al tratamiento de los riesgos, considerando tanto el diseño y ejecución individual y promedio de los controles.

En la evaluación del diseño y ejecución de los controles, las dos variables son importantes y significativas en el tratamiento de los riesgos y sus causas, por lo que siempre la calificación de la solidez de cada control, asumirá la calificación del diseño o ejecución con menor calificación entre fuerte, moderado y débil.

Tabla 28 Clasificación del diseño de los controles

CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN DEL CONTROL	DESPLAZAMIENTO DEL RIESGO	ACCIÓN
Débil	<=50	No hay desplazamiento	Reformular el control
Moderado	51>=74	Desplace el riesgo un cuadrante a la izquierda y uno abajo	Tiene oportunidad de mejora
Fuerte	>=75	Desplace dos cuadrantes a la izquierda y dos cuadrantes abajo	Mantenga el control

Fuente 52 Los autores

7.5.6.7.2 Riesgo residual

El residual es que resulta de la nueva valoración de los riesgos posterior a la aplicación de los controles. Este riesgo residual deberá ser menor que el riesgo inherente para demostrar que los controles fueron efectivos.

Esta nueva valoración de los riesgos también se debe documentar en un mapa de calor y así gráficamente ver el traslado de los riesgos de zonas más altas a más bajas.

7.5.6.8 Tratamiento de los riesgos

El tratamiento a los riesgos refiere la determinación de la institución frente al riesgo identificado; estas pueden ser:

- Evitar el riesgo: Medida de tratamiento simple, menos arriesgada y menos costosa, pero es un obstáculo para el desarrollo de las actividades de la entidad y por lo tanto hay situaciones donde o es una opción.

- Reducir: aquí se encaminan las medidas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto -medidas de protección-. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Adopción de controles apropiados y adecuada segregación de funciones, de esta manera se logra la reducción prevista del riesgo.

- Compartir o transferir: se considera reducir el efecto de su materialización a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, mediante seguros o contratos a riesgo compartido, estos mecanismos de transferencia de riesgos deben estar formalizados a través de acuerdos contractuales.

- Aceptar: ante la posibilidad de que se mantenga un riesgo residual y habiéndolo reducido o transferido, el dueño del proceso acepta la pérdida residual y elabora planes de contingencia para su manejo.

La aceptación del riesgo puede ser una opción viable en la entidad, para los riegos bajos, pero también pueden existir escenarios de riesgos a los que no se les pueden aplicar controles y, por ende, se acepta el riesgo. Debe existir un seguimiento continuo del riesgo.

Dentro del tratamiento de los riesgos, luego de seleccionar el tipo de tratamiento también se encuentra la identificación del hallazgo frente a esa selección y luego el plan de acción bajo el enfoque PHVA que dará respuesta a ese hallazgo.

Es importante identificar en el plan de acción los responsables de su ejecución, así como los tiempos planeados para lo mismo.

7.5.6.9 Seguimiento a los riesgos

El seguimiento a los riesgos de manera periódica y sistemática permite la optimización en la toma de decisiones frente a las desviaciones encontradas.

Es pertinente que el monitoreo este a cargo de la dirección para demostrar compromiso frente a este.

La propuesta para el seguimiento es que se haga en 3 nivel, iniciando por el autocontrol realizado por el líder del proceso responsable, el segundo seguimiento debe ser realizado por un representante de la dirección y por último el tercer nivel en el monitoreo y revisión será la oficina de control interno.

Es importante contar con los seguimientos a la vez que cada uno alimenta al siguiente.

7.5.6.10 Comunicación de la gestión del riesgo

La comunicación de la gestión del riesgo debe iniciar con la comunicación de la Política de gestión del riesgo ya que como se menciona en el capítulo de Política de gestión del riesgo, esta es el compromiso de la dirección y los colaboradores.

Después del conocimiento y apropiación por parte de los colaboradores de la Política de gestión del riesgo, es ideal comunicar lo avances y resultados más relevantes al respecto y

los retos que debe seguir afrontando la compañía, y así buscar e incentivar a los colaboradores en la creación de nuevas ideas o estrategias para gestionar el riesgo de sus actividades diarias, entendiendo la gestión del riesgo como actividad colaborativa.

La comunicación debe ser sistemática y articulada con cada proceso, es un proceso organizado y muy relevante.

Lo canales de comunicación institucional recomendados:

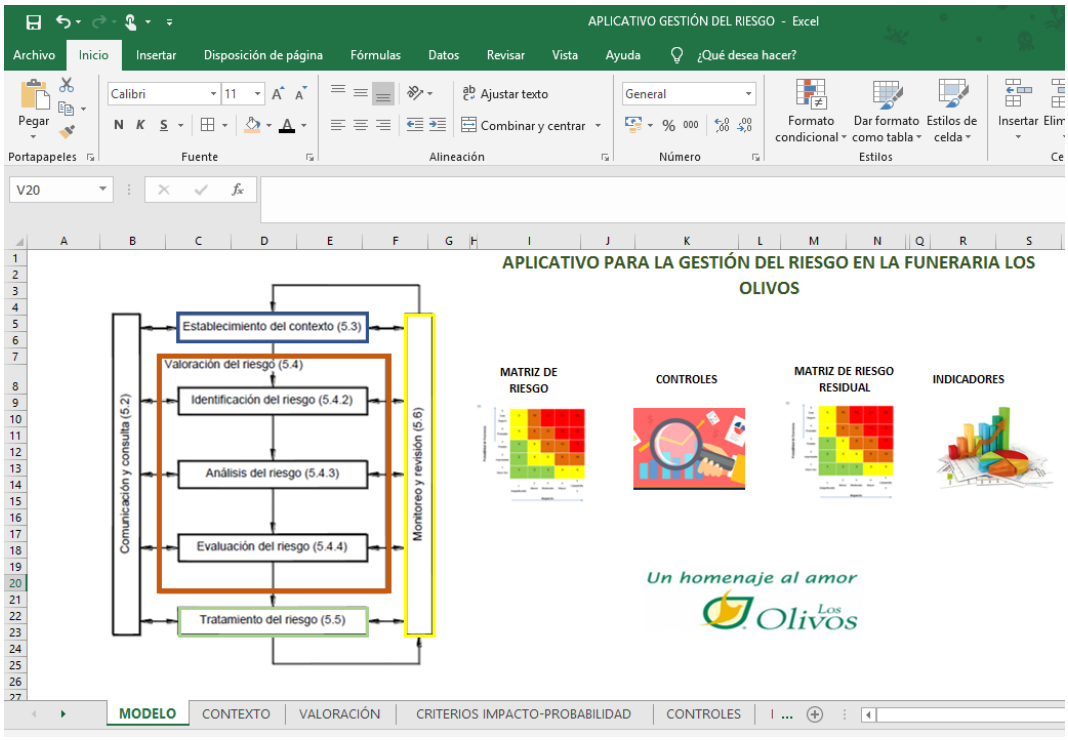
- ✓ Intranet
- ✓ Página Web
- ✓ Salvapantallas
- ✓ Boletines digitales o físicos
- ✓ Carteleras físicas

7.6 Aplicativo para la gestión del riesgo

Como complemento a la guía metodológica para la gestión del riesgo, se diseñó un aplicativo en Excel que contempla cada uno de los pasos descritos en el numeral anterior. Es un insumo importante ya que da trazabilidad a la gestión del riesgo de la funeraria e integra todos sus componentes en una herramienta.

El aplicativo contempla la estructura de la NTC ISO 31000 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 4 Aplicativo para la gestión del riesgo en la Funeraria Los Olivos

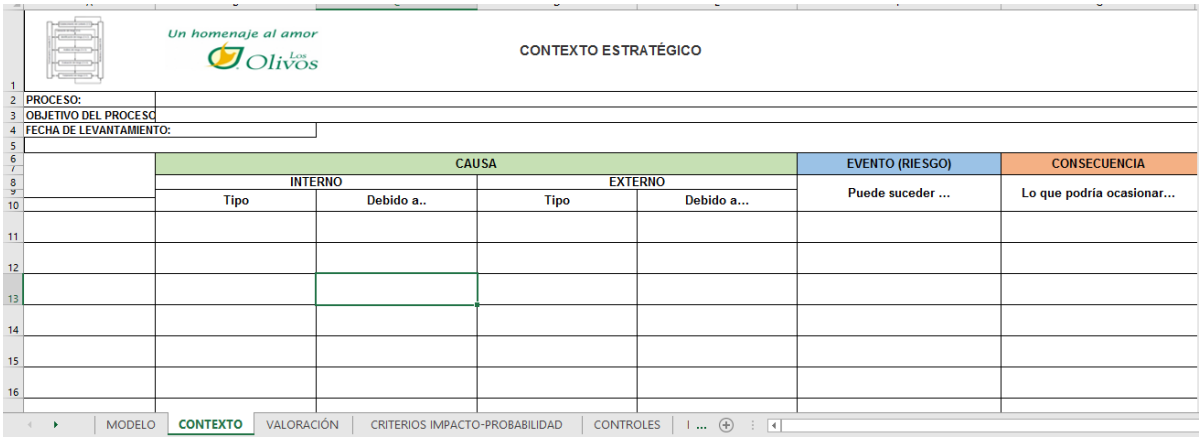


Fuente 53 Los autores

A continuación, se presenta cada uno de los módulos diseñados en el aplicativo:

La primera parte tiene que ver con el contexto interno y externo de la organización.

Ilustración 5 Establecimiento del contexto



Fuente 54 Los autores

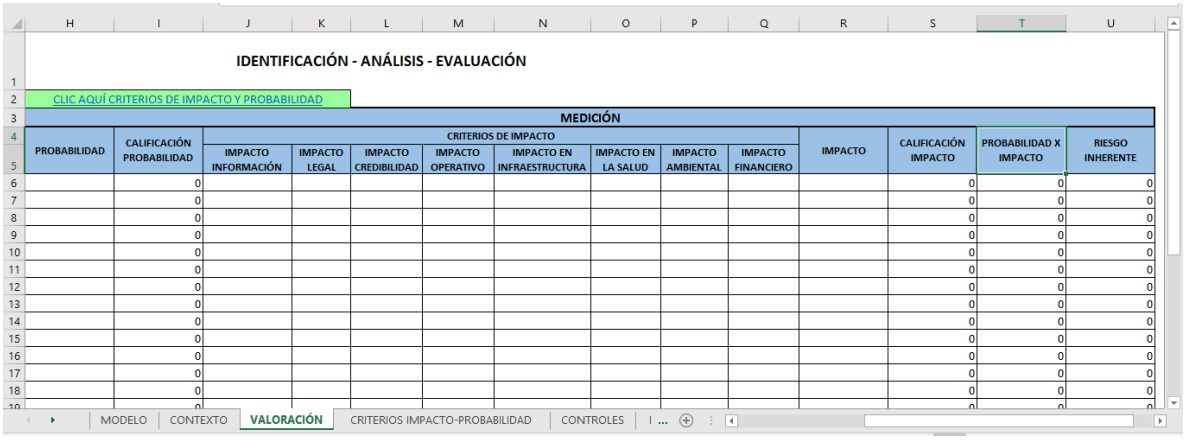
Allí se trasladan los factores identificados en la aplicación de la matriz PESTAL, que permiten la identificación de los riesgos de acuerdo al entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades y el entorno interno de cada uno de los procesos.

Seguido, se tiene la parte que corresponde a Valoración del riesgo, esta se divide en dos, la identificación de los riesgos y la medición de los mismos.

Ilustración 6 Identificación de los riesgos

Fuente 55 Los autores

Ilustración 7 Medición de los riesgos



Fuente 56 Los autores

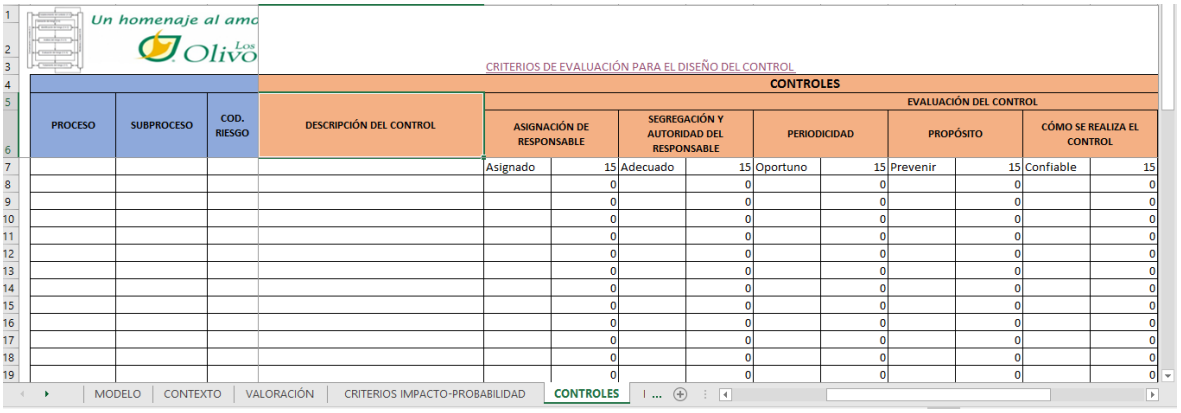
En la sección de medición de riesgos se formuló la hoja para que calcule la probabilidad por impacto, teniendo en cuenta los criterios descritos en la guía y visibles en la imagen de

Medición de los riesgos y también se encuentra formulado para que identifique si el riesgo inherente, de acuerdo a la calificación se clasifica como Bajo, Moderado, Alto o Extremo.

Dentro del aplicativo también se contemplan los criterios para valorar probabilidad e impacto para que el usuario no cometa errores y tenga una guía inmediata si presenta dudas.

Después, se encuentran los controles, allí se describen y se valoran de acuerdo a los criterios establecidos y previamente descritos en la guía metodológica para la gestión del riesgo.

Ilustración 8 Controles a los riesgos



CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA EL DISEÑO DEL CONTROL

PROCESO	SUBPROCESO	COD. RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	CONTROLES									
				EVALUACIÓN DEL CONTROL									
				ASIGNACIÓN DE RESPONSABLE		SEGREGACIÓN Y AUTORIDAD DEL RESPONSABLE		PERIODICIDAD		PROPÓSITO		CÓMO SE REALIZA EL CONTROL	
				Asignado	15	Adecuado	15	Oportuno	15	Prevenir	15	Confiable	15
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0
					0		0		0		0		0

MODELO | CONTEXTO | VALORACIÓN | CRITERIOS IMPACTO-PROBABILIDAD | CONTROLES

Fuente 57 Los autores

Se encuentra formulado para que calcule la calificación del control y a su vez el resultado del mismo y así definir si el control es Fuerte, moderado o débil.

También se encuentran integrados los criterios para la evaluación de los controles para ofrecer al usuario un recordatorio de estos de forma inmediata.

Luego, se encuentra el Tratamiento de riesgos, en este espacio se diligencia el tipo de tratamiento que se dará al riesgo identificado: Si se acepta, se evita, se reduce o se comparte.

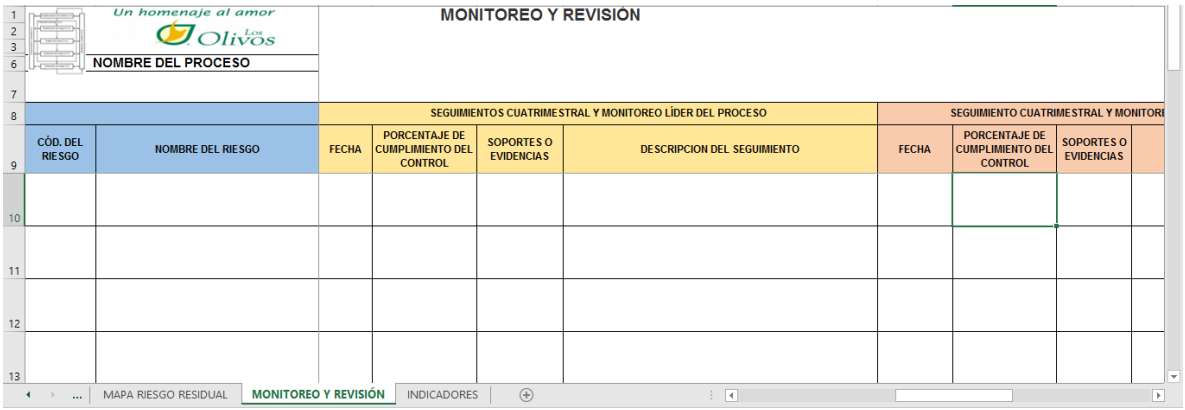
Ilustración 9 Tratamiento de riesgos

Fuente 58 Los autores

También, se encuentra el espacio para diligenciar la oportunidad de mejora, así como el plan de acción para dar cumplimiento a este, bajo el enfoque del PHVA, estableciendo también responsable y fechas de inicio y de terminación.

Luego se encuentra el módulo de monitoreo y revisión en el cual se establecen los campos para el seguimiento en tres órdenes, iniciando por el seguimiento del líder del proceso, seguido por el seguimiento de un representante de la alta dirección y finalizando con el seguimiento de la oficina de control interno.

Ilustración 10 Monitoreo y revisión

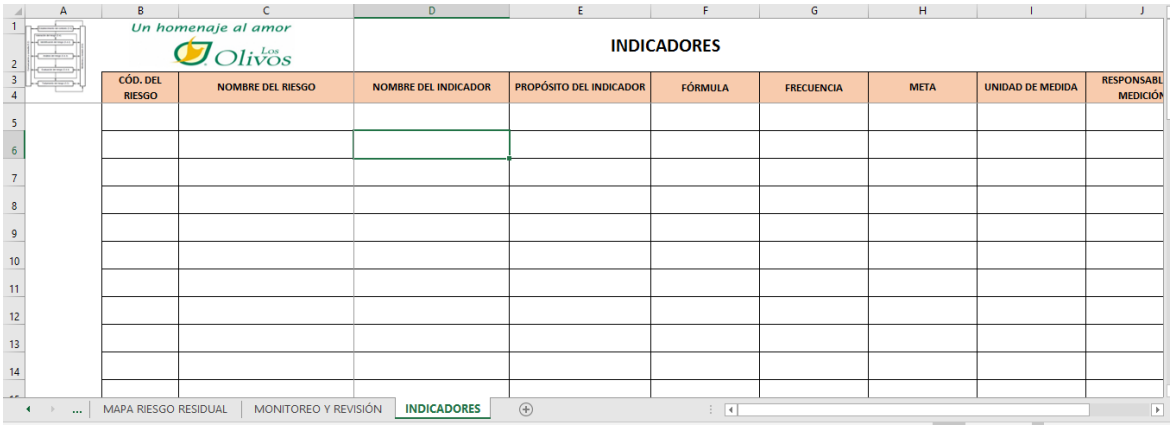


Fuente 59 Los autores

Es de gran utilidad este módulo porque muestra la trazabilidad de la gestión por parte de la alta dirección y su compromiso con el seguimiento a los riesgos institucionales para la toma de decisiones.

Por último, se cuenta con el módulo de indicadores que básicamente ofrece los campos para la descripción de la ficha técnica de los indicadores que corresponden a los riesgos identificados.

Ilustración 11 Indicadores



Fuente 60 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 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 La funeraria Los Olivos es una empresa grande presenta una oportunidad gigante para la gestión de los riesgos.

Se presenta un estudio de mercado con algunos de los softwares en el mercado especializados en gestión del riesgo, en el cual se evaluaron algunos criterios relevantes para una adecuada gestión.

Un software representará grandes mejoras desde la parte operativa del proceso hasta la gerencial, ya que es un sistema que presenta robustez y mitigación en los riesgos del manejo de Excel tanto en custodia, diligenciamiento y manipulación del a información.

7.7 Estudio de mercado para la adquisición de un software para la gestión del riesgo

Un software para la gestión del riesgo brindará grandes beneficios y optimización de tiempos en la gestión de los riesgos de la funeraria.

Permitirá tener un uso más eficiente de la información obtenida y además su trazabilidad en tiempo real con bitácora en tiempos y elementos agregados con el responsable de los mismos.

Para evaluar a los proveedores se identificaron variables claves alineadas al objeto de la guía metodológica para la gestión del riesgo descrita en este proyecto y que se adhieran a esta.

Las variables son:

- Ciudad Base: Es importante identificar en dón de tiene su ciudad base y si tiene presencia en Bogotá para todo lo que tiene que ver con soporte técnico del aplicativo, entre más cerca se encuentre el proveedor mejor será la comunicación.
- Experiencia en el mercado (Años): Es un factor interesante de analizar, ya que con el tiempo se obtienen mejores prácticas y se consolida un robusto sistema de información que ha venido supliendo necesidades durante el tiempo que llevan trabajando en el software.
- Soporta todo tipo de riesgo: Como el objeto de esta guía metodológica para la gestión del riesgo tiene que ver con la gestión Integral de los riesgos es clave conocer si el software ha adquirir soporta todos los tipos de riesgo y no tiene limitaciones en este aspecto.
- Alineación con la NTC ISO 31000: Siendo esta norma el referente principal para el desarrollo del proyecto y el documento rector a nivel internacional en lo que a gestión del riesgo se refiere, es necesario saber si el software se encuentra alineado con los requisitos de esta y así facilitar su implementación en la Funeraria.
- Ofrece mapas de calor (Inherente y residual): Los mapas de calor en la gestión del riesgo son el resultado de la medición y de la aplicación de los controles de forma gráfica. Son vitales en la gestión del riesgo para identificar los riesgos a priorizar en su tratamiento. El software elegido debe tener este módulo.
- Otras opciones de gráfico: Este punto refiere gráficos de tendencia, gráficos de participación por tipo de riesgo o según su priorización, gráficos que servirán como análisis complementario y permitirán una mayor visión de las variaciones identificadas.

- Se puede integrar a otro sistema de gestión: Esta opción permite una gestión integral de los sistemas de gestión, lo que permitirá que los riesgos se analicen de manera global, evitando duplicidad de los mismos y correlación con enfoque basada en procesos. Se facilitará el tratamiento de los riesgos. La funeraria Los Olivos actualmente se encuentra certificada en NTC ISO 9001, NTC ISO 45001 Y NTC ISO 14001, por tanto, esta funcionalidad será de gran utilidad ya que mejorará la interacción entre cada sistema y la forma para abordar riesgos y oportunidades.
- La integración a otros sistemas de gestión tiene costo adicional: El costo es un factor determinante, si bien en este punto del desarrollo del proyecto no es posible conocer las intenciones de la Funeraria por adquirir este tipo de software ni el alcance que quisieran que tuviera, si es un factor interesante para analizar ya que cuanto más integrado estén los sistemas de gestión con costos reducidos la empresa obtendrá cada vez más beneficios significativos.
- Apariencia de la página web que oferta el producto: Es un factor no determinante, pero que si se tiene en cuenta, ya que la página web y más de una empresa de desarrollo informático es una gran carta de presentación de la misma; y además al no tener mayor información de los proveedores, la pagina web se convierte casi que en el único contacto para el análisis de opciones para la Funeraria.

  A continuación, se presenta el análisis que se hizo de cada compañía.

7.7.1 Valoración de empresas

N°	Empresa	Aplicativo	Descripción	Ciudad Base	Experiencia en el mercado (Años)	Soporta todo tipo de riesgos	Alineación con ISO 31000	Ofrece mapas de calor (Inherente y residual)	Otras opciones de gráficos	Se puede integrar a otro Sistemas de gestión	La integración a otros Sistemas de gestión tiene costo adicional	Apariencia página WEB
1	SoftExpert	Gestión de riesgos corporativos ERM	SoftExpert ERM permite a las organizaciones identificar, analizar, evaluar, monitorear y administrar riesgos corporativos utilizando un enfoque integrado. La solución reúne todos los datos relacionados con la gestión de riesgos en un único ambiente. Esto incluye una biblioteca reutilizable de riesgos y sus respectivos controles y evaluaciones, eventos, como pérdidas y no conformidades, indicadores de rendimiento y planes de tratamiento. El proceso de evaluación se facilita con el uso de la solución, y el resultado final se puede ver en los mapas de calor (heat maps), lo que facilita el establecimiento de prioridades y la toma de decisiones por los gestores.	Brasilia, Brasil.	23	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	Si	Profesional
2	Almera Information Management	Almera Gestión del riesgo	La seguridad y aceptabilidad, mediante una estructura específica, detallada y metódica de análisis y evaluación, permiten un monitoreo preciso acompañado de modelos de comunicación permanente a la organización y sus stake holders. Nuestro enfoque, la GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO.	Manizales, Colombia		Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No	Incompleta

3	ITM Platform	Risk assessment matrix	La matriz de evaluación de riesgos le permite registrar, cuantificar y compartir riesgos. También puede guardar diferentes conjuntos de riesgos, como los de un proyecto, negocio, proceso o cualquier otro contexto en el que esté trabajando. Puedes compartirlos en colaboración también.	Madrid, España		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	No cumple	No	Incompleta
4	Global Suite	Global Suite Risk Management	Es el software que permite desarrollar el ciclo completo de apreciación de riesgos (Identificación, Análisis y Evaluación de riesgos) en base a la norma ISO 31000 para la Gestión del Riesgo. Además, el software permite con gurar técnicas de apreciación del riesgo del estándar ISO 31010.	Madrid, España		Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	Si	Profesional
5	Novasec	Gestión de riesgos	Identificar los riesgos de tus diferentes sistemas de gestión, lo cual incluye riesgos operacionales, riesgos de procesos, riesgos de seguridad de la información, riesgos de continuidad del negocio, SARLAFT, riesgos de corrupción, riesgos de ciberseguridad, riesgos ambientales, riesgos de salud ocupacional y de seguridad en el trabajo, riesgos de tecnología, MECI, GP1000, normas ISO, entre otros, en un solo punto, de manera integral	Bogotá, Colombia	10	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Si	Profesional
6	ISOTools	ISOTools Excellence	Utilizar un Software para Gestión de Riesgos permite controlar con precisión las necesidades de seguridad en toda la organización, reduciendo costes y evitando riesgos por mal funcionamiento o fallas en los procesos.La plataforma tecnológica de ISOTools Excellence, ayuda a las organizaciones a gestionar e identificar sus riesgos, priorizando aquellos de más alto impacto y optimizando los procesos clave para lograr una gestión eficaz.	Bogotá, Colombia	10	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Si	Profesional

7	CONTROLRISK WEB	Software de Gestión Integral de Riesgos y Diseño de Controles	CONTROLRISK es una Aplicación WEB (Cloud Computing) para asistir las actividades de implantación, monitoreo, actualización y mejoramiento continuo de diferentes Sistemas de Gestión de Riesgos (SARO, SARLAFT, Salud Ocupacional, etc.). Además, ofrece funcionalidades para: a) Consolidar perfiles de riesgo inherente y residual de la Empresa; b) Creación, actualización y explotación de la base de datos Registro de Eventos de Riesgo Ocurridos (RERO); c) Monitorear el Plan de Continuidad del Negocio; y d) Auditar la función de Gestión de Riesgos de la Empresa. Se puede acceder al software vía Web, en una red interna o en computadores stand alone.	Madrid, España	15	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Si	Profesional
8	Sherlock	Sherlock Software para la gestión del riesgo y control interno	Gestionar y controlar todos los riesgos en su empresa, nunca fue tan fácil.	Bogotá, Colombia	16	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No	Profesional

7.8 Comparación frente a la gestión del riesgo actual de la funeraria Los Olivos vs la metodología propuesta

Se laboró un cuadro comparativo frente aspecto 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 aspectos por mejorar como se vio en el desarrollo de la evaluación de la gestión del riesgo actual.

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.

Tabla 29 Comparación matriz de riesgos actual de la Funeraria 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 probabilidad por impacto	x	x
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 61 Los autores

8. Conclusiones

El diagnóstico de la gestión de los riesgos actual de la funeraria 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.

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.

La Funeraria 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.

En cuanto a la aplicación de la lista de chequeo de los lineamientos de la NTC ISO 31000, la funeraria presenta en algunos de sus requisitos cumplimientos parciales y esto es debido en gran parte a las certificaciones en las otras normas que tiene la compañía; NTC ISO 9001, NTC ISO 45001 Y NTC ISO 14001. 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 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.

De acuerdo a la actividad económica de Los Olivos se concluye que abordando los riesgos identificados en la organización bajo los parámetros que otorga la norma ISO 31000 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.

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 púbico 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 misio 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 lineamiento de la NTC ISO 31000 y es muy amigable con el usuario, por tanto no debería presentarse inconveniente en el uso del mismo.

9. Recomendaciones

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

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.

La empresa debe ampliar su clasificación de riesgos, ya que en el estudio y desarrollo de este proyecto se evidencia que el panorama de riesgos es bastante extenso y actualmente con

las brechas existentes pueden materializarse riesgos que la empresa no ha contemplado en sus controles.

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, por tanto los autores recomiendan sensibilización en el tema antes de una inmersión total.

10. Bibliografía

- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (s. f.). Recuperado 3 de noviembre de 2018, de http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.cfcbb9e77253bfa0f42feb10060961ca/?vgnextoid=1d19bf04b6a03110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&do=Search&x=8&text=858&y=4 de, ª. (s. f.). FUNERARIAS CEMENTERIOS Y HORNOS, 10.
- 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.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html
- SAS, R. J. (s. f.). Resolución 5194 de 2010 Ministerio de la Protección Social - Colombia. Recuperado 3 de noviembre de 2018, de https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_5194_de_2010_ministerio_de_la_proteccion_social.aspx
- Vigilancia en Salud Pública. (s. f.). Recuperado 3 de noviembre de 2018, de http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Paginas/default.aspx

- 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
- Como elaborar una política de gestión de riesgos https://www.riesgoscero.com/blog/como-elaborar-una-politica-de-gestion-de-riesgos
- Decreto 1477 de 2014 hoja 10, 27, 28, 29, 38, 39, 41, 42, 50, 51, 52, 54, 55, 58 http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1477_del_5_de_agosto_de_2014.pdf/b526be63-28ee-8a0d-9014-8b5d7b299500
- Categorización Internacional de Enfermedades Tanato-transmisibles. Department of Health Hospital Autorithy to Hong Kong.Precautions for Handling and Disposal of Dead Bodies. 10th Edition, 2014 https://www.chp.gov.hk/files/pdf/grp-guideline-hp-ic-precautions_for_handling_and_disposal_of_dead_bodies_en.pdf
- Decreto 1072 de 2015 Art. (2.2.1.5.8) Obligaciones de las partes en seguridad y previsión de riesgos laborales http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8
- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo, editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)
- 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)
- SGS Tecnos. (2011) Guía de buenas prácticas para empresarios y trabajadores del sector funerario. Pautas de actuación en condiciones seguras. P32. España
- 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)
- Aubert, A. Lampurlanés, X. Centro Nacional de condiciones de trabajo. (2010). Servicios funerarios: exposición laboral a agentes biológicos.

- DAFP. (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.
- Gutiérrez Strauss, A. M., & Ministerio de la Protección Social. (2011). Guía técnica para el análisis de exposición a factores de riesgo ocupacional para el proceso de evaluación en la calificación de origen de la enfermedad profesional, P. 97. Colombia.
- Instituto Español de Tanatopraxia. (Marzo de 2013). Manual de tanatopraxia. Primera edición. España: Liniazero editions.
- Escuela Europea de Excelencia, Nuevas Normas ISO-Acciones para abordar riesgos y oportunidades. Recuperado el 2 de mayo de 2019, de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/6-1-acciones-para-abordar-los-riesgos-y-las-oportunidades/
- Escuela Europea de Excelencia, Cómo realizar el tratamiento de riesgos según Iso 31000:2018 (Mayo, 2018). Recuperado el 2 de mayo de 2019, https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/05/como-realizar-el-tratamiento-de-riesgos-segun-iso-310002018/
- González H, Calidad y Gestión, Gestión del riesgo – ISO 31000 (Octubre, 2016), Recuperado el 9 de Abril de 2019 de https://calidadgestion.wordpress.com/2016/10/28/gestion-del-riesgo-iso-31000/
- Isotools excellence, ¿En qué consiste una matriz de riesgos? (Agosto, 2015) Recuperado el 9 de Abril de 2019 de https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/