

Evaluación y análisis del sistema integrado de gestión de Ingeleétrica S.A, basado en la gestión del riesgo

Evaluation and analysis of the integrated management system Ingeleétrica S.A., based on risk management



Elizabet Hernández Hernández

Universidad Pontificia Bolivariana.
eliza563@hotmail.com



Ibet Patricia Bustamante Correa

Universidad Pontificia Bolivariana.
lbet.bustamante@upb.edu.co



Beatriz Elena Ángel Álvarez

Universidad Pontificia Bolivariana.
beatriz.angel@upb.edu.co



Este artículo presenta una evaluación y análisis de Sistema Integrado de Gestión de Ingelectrica S.A., basado en la gestión del riesgo. En primer lugar se realizó un diagnóstico de la situación actual del Sistema Integrado de Gestión, seguido de una evaluación GAP del modelo ISO 31000:2011 y finalmente con los resultados obtenidos se propuso un plan de implementación inicial a las actividades que actualmente la compañía tiene sin acción.

PALABRAS CLAVE

Sistema Integrado de Gestión, Gestión del Riesgo, Evaluación GAP.

RESUMEN

ABSTRACT

This paper presents an assessment and analysis of Integrated Management System Ingelectrica S.A., based on risk management. First a diagnosis of the current situation of the integrated management system, followed by a GAP ISO 31000 model evaluation was conducted: 2011 and finally with the results of an initial plan of activities implementation that the company currently has NOT been proposed ACTION.

KEYWORDS

Integrated Management System, Risk Management, GAP assessment.



I. Introducción

En la actualidad las empresas, a nivel nacional e internacional, para la toma de decisiones tienen en cuenta cada vez más la calidad de los productos o servicios que ofertan, ya que les permite obtener clientes satisfechos; el impacto sobre el medioambiente, logrando que los mismos contribuyan al cuidado y protección del medioambiente y la prevención de los riesgos cumpliendo con la legislación establecida.

Las organizaciones orientan sus metas a satisfacer cada vez más las exigentes necesidades de los clientes y partes interesadas, ofertando un producto o servicio de óptima calidad, que no afecte gravemente al medioambiente, ni la seguridad y salud del trabajo. Comienzan a diseñar e implantar sistemas de gestión, primeramente el Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas NTC-ISO 9001:2008 y posteriormente los Sistemas de Gestión Medioambiental y de Seguridad y Salud del Trabajo, basado en las normas NTC-ISO 14001 y OSHAS 18000, respectivamente.

Dichas actividades pueden gestionarse mediante un único sistema que posibilite establecer mecanismos de mejora continua, de acuerdo con las normas internacionales reconocidas, integrando los aspectos comunes de los requisitos de estas normas, de modo tal que se reduzca la duplicidad a su mayor expresión y se gestionen los riesgos explícitos e implícitos en su contexto interno y externo; permitiéndole a las organizaciones aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos, fomentar la gestión proactiva, siendo consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la organización, mejorar la confianza y honestidad de las partes involucradas, establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación, mejorar los controles; asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo, mejorar la eficacia y la eficiencia operativa, incrementar el desempeño de la salud y la seguridad, así como la protección ambiental,

minimizar las pérdidas, mejorar el aprendizaje organizacional y mejorar la flexibilidad organizacional. Es así como las organizaciones deben insertar la gestión de riesgos desde sus procesos de estrategia y planificación, de políticas, valores y cultura de la organización, sin excluir los misionales y de apoyo que hacen parte de Sistema Integrado de Gestión.

Con el propósito de buscar mejorar el sistema integrado de gestión de Ingeniería S.A. basado en la gestión del riesgo y por la importancia que presenta para la organización conocer el nivel de integración que presentan para diseñar e implantar un sistema integrado de gestión "calidad, medioambiente, seguridad y salud del trabajo y control interno" sobre una base más sólida y confiable, se presenta la siguiente evaluación y análisis del Sistema Integrado de Gestión de Ingeniería S.A, basado en la gestión del riesgo.

II. Metodología

Para la Evaluación y análisis del Sistema Integrado de Gestión de Ingeniería S.A, basado en la gestión del riesgo se hizo un diagnóstico del estado actual del Sistema Integrado de Gestión. Se estudiaron las normas, reglamentos y resoluciones que regulan el funcionamiento de estas actividades para determinar, evaluar y analizar los requerimientos necesarios para la implementación de un sistema basado en la gestión del riesgo, a través del modelo ISO 31000:2011 bajo la metodología GAP. Para recopilar la información se realizaron entrevistas a los empleados para que indiquen según su conocimiento dentro de la organización en qué nivel se encuentra cada uno de los ítems descritos. También se realizó la revisión y análisis de la documentación y la observación directa. Y finalmente diseñar un plan de implementación inicial con las actividades que actualmente Ingeniería S.A. tiene sin acción.



III. Sistemas integrados de gestión y gestión del riesgo

A. Sistema de gestión

Conjunto de actividades que, interrelacionadas y a través de acciones específicas, permiten definir e implementar los lineamientos generales y de operación de las entidades públicas.

B. Sistema Integrado de Gestión - SIG

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tienen por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los Subsistemas que lo componen.

C. ¿Para qué sirve el Sistema Integrado de Gestión - SIG?

El Sistema Integrado de Gestión - SIG sirve para lograr la satisfacción de las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes, partes interesadas, usuarios, comunidad, beneficiarios o destinatarios del servicio, dado que las tres (3) normas que lo integran (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007) tienen elementos comunes (compatibles) que al ser ejecutados de manera organizada y coordinada con procesos de mejoramiento continuo, ayudan no solo a alcanzar los objetivos específicos de cada Sistema, sino a cumplir la obligación legal de su implementación.

D. Características del Sistema Integrado de Gestión - SIG

El Sistema Integrado de Gestión - SIG, tendrá las siguientes características:

1. *Integralidad*: Las acciones en pro del mejoramiento organizacional son integrales, por lo tanto atienden todas las dimensiones defini-

das en las normas que regulan los sistemas antes citados.

2. *Compatibilidad*: Condición bajo la cual el cumplimiento de los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad permiten la implementación, sin conflictos, de otro sistema de gestión o de control, es decir es posible implementarlos de manera integrada.
3. *Complementariedad*: Debe existir complementariedad en todas las acciones de mejoramiento organizacional.
4. *Transversalidad*: Una acción de mejoramiento se puede desarrollar transversalmente en dos o más elementos de los sistemas que integran el SIG.
5. *Representatividad*: Para efecto de las auditorías internas o externas, cada una de las acciones de desarrollo del SIG, representan el desarrollo de los sistemas que lo conforman, bajo los principios de la eficiencia y la economía.

E. Gestión del Riesgo

La gestión del riesgo es el conjunto de estrategias que mediante la optimización de los recursos disponibles, busca controlar estratégicamente, material y financieramente los riesgos a que está expuesta la Organización/Proyecto.

La gestión de riesgos, tanto desde el punto de vista de amenaza como de oportunidad, no debe entenderse como un procedimiento adicional. Debe integrarse en la gestión corporativa de las organizaciones favoreciendo de este modo el comportamiento ético, la seguridad jurídica y la responsabilidad empresarial.

La norma UNE-ISO 31000-2011 «Gestión del riesgo. Principios y directrices» señala en su introducción que «todas las actividades de una organización implican riesgos». Más adelante recomienda que «las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de manera continua un marco de trabajo cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobierno, de estrategia y de planificación, de gestión y de elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda organización».



Uno de los mayores retos para el mundo es cómo prepararse para los riesgos que pueden surgir. Estos son riesgos nuevos y previamente desconocidos, o riesgos conocidos que se presentan de nuevas formas. Muy a menudo nuestras respuestas a riesgos existentes son inadecuadas para enfrentarnos a este tipo de riesgo. Después de todo, ¿cómo puedes predecir o prepararte para algo que no has visto antes o que no esperabas?

El "International Risk Governance Council" (IRGC) publicó un importante informe en 2010 ("La Emergencia de los Riesgos: Factores que contribuyen") que identifica doce factores que pueden convertir los riesgos en originales previamente imprevistos. El IRGC sugiere que direccionando estos factores causales, podemos prepararnos mejor para los riesgos que surjan y reducir su efecto si aparecen. Los doce factores son:

1. *Científicamente desconocidos*. Riesgos no anticipados pueden resultar de la falta de conocimiento o entendimiento sobre cómo funcionan los sistemas del mundo natural o humano.
2. *Márgenes reducidos*. El deseo de incrementar la velocidad y la eficiencia reduce el margen de error y nos deja más vulnerables si las cosas van mal.
3. *Círculo vicioso*. Reforzar los bucles negativos puede reducir la estabilidad e incrementar el efecto de riesgo o de cambio.
4. *Vulnerabilidad variable*. El mismo riesgo puede tener efectos diferentes en las personas u organizaciones dependiendo de su contexto, generando resultados impredecibles.
5. *Conflicto de intereses*. Las personas pueden tener visiones diferentes sobre la naturaleza o la importancia de un riesgo, a causa de sus valores o intereses, y este desacuerdo puede permitir que surja el riesgo.
6. *Dinámicas sociales*. El cambio en la sociedad puede generar nuevos riesgos o afectar a los existentes de formas impredecibles.
7. *Avances tecnológicos*. Los cambios en la tecnología pueden provocar que surjan riesgos, especialmente si la investigación de apoyo es inadecuada o si los marcos reguladores son inapropiados.
8. *Incidencias basadas en tiempo*. Un riesgo puede ser difícil de predecir si hay un gran retraso entre sus causas y sus efectos, o si su duración excede la envergadura de atención de los analistas o de los que hacen las políticas.
9. *Comunicación inadecuada*. Los riesgos pueden crearse o mejorarse porque la comunicación se retrase, sea incompleta, engañosa o ausente.
10. *Información desbalanceada*. Pueden surgir nuevos riesgos si algunos interesados tienen información clave sobre un riesgo pero otros no son conscientes de ello, generando una mala toma de decisiones o acciones inapropiadas.
11. *Motivadores que no son de ayuda*. Los incentivos que animan a comportamientos contraproducentes pueden hacer que la gente tome más riesgo del usual, con consecuencias inintencionadas.
12. *Comportamiento malintencionado*. Las acciones tomadas por las personas u organizaciones que intentan causar daño a otros pueden resultar en riesgos inesperados con efectos de amplio alcance.

Entender estas causas genéricas nos puede ayudar a diseñar respuestas de riesgo proactivo y preventivo. Estos pueden ofrecer una protección incremental con respecto a los riesgos que surjan. Tales respuestas podrían incluir:

- Mejorar nuestra capacidad de vigilancia, mediante la planificación del escenario, exploración del horizonte y análisis de incertidumbre, para observar los riesgos potenciales que surjan tan pronto como sea posible.
- Reconocer que esa gente no siempre actúa racional o lógicamente, identificándoles y corrigiéndoles después por tendencias.
- Revisando y mejorando regularmente nuestros procesos de toma de decisiones y comunicación.
- Creando una flexibilidad organizativa para que nos permita adaptar e innovar cuando las circunstancias cambian.



- Desarrollando resistencia a todos los niveles, incluyendo personal, de negocio y social.

Estas acciones pueden mejorar la concienciación de una cultura de riesgo en nuestras organizaciones y ser de gran alcance en la sociedad, y ayudarnos a estar mejor preparados para los riesgos que surjan, de donde quiera que puedan venir.

IV. Elementos básicos de la Gestión del Riesgo (ISO 31000)

A. Establecer el contexto

Se identifican las relaciones positivas y negativas entre la organización y su entorno, la realidad interna actual para establecer su relación con los objetivos, estrategias, metas y encontrar la DOFA, de la organización y determinar los asuntos críticos que requieren atención, las políticas que ayudarán a su gestión y los criterios de evaluación del riesgo en cualquiera de sus procesos.

B. Identificación de riesgos

En esta etapa se busca identificar los riesgos que se van a gestionar. Es necesario realizar una identificación de conjunto usando un proceso sistémico bien estructurado, que nos entregue las Fuentes de Riesgo, los Recursos Expuestos y las Áreas de Impacto.

El propósito es generar una lista exhaustiva de las fuentes de riesgos y de los eventos que pueden tener impacto en el logro de cada uno de los objetivos identificados en el contexto. Estos eventos pueden evitar, degradar, retrasar o potenciar el logro de estos objetivos. Ellos se pueden considerar en más detalle para identificar lo que puede suceder.

Una vez identificado lo que puede suceder, es necesario considerar posibles causas y escenarios.

Ellos corresponden a muchas formas en que un evento puede ocurrir. Es importante que no se omitan causas significativas.

C. Analizar los riesgos

Se busca separar los riesgos aceptables de los inaceptables y proporcionar datos que sirvan para la evaluación y el tratamiento de sus consecuencias. Se utilizan básicamente las consecuencias y los controles actuales.

D. Evaluación y priorización

Involucra la comparación del nivel de riesgos encontrado en el análisis con los criterios del riesgo asignados. El resultado de esta etapa es un listado priorizado de riesgos para entrar a la elaboración de un Plan de Acción.

E. Tratamiento del riesgo

Determina la gama de opciones para tratar el riesgo, de acuerdo con la estrategia planteada de intervención. La evaluación costo/beneficio de las opciones, elaboración de Planes y su implementación.

F. Seguimiento y revisión

La Eficacia del Plan de Tratamiento del Riesgo, las Estrategias y el Sistema de Gestión para la Implementación, deben monitorearse para evaluar si disminuye la presencia del Riesgo y el negocio es menos Vulnerable. Es necesaria esta revisión para garantizar la pertinencia del Plan Tratamiento.

G. Comunicación y consulta

Se considera importante en cada paso del proceso de gestión de riesgos. Resulta primordial para enterar a las partes interesadas. La percepción del riesgo varía de acuerdo con el nivel de conocimiento del mismo y su vulnerabilidad disminuye si sabemos que hacer.



V. Resultados y discusión

La evaluación y análisis del Sistema Integrado de Gestión de INGELECTRICA S.A, basado en la gestión del riesgo, se realizó en los siguientes pasos:

Paso 1: Diagnóstico del estado actual del Sistema Integrado de Gestión Ingeléctrica S.A

Se analiza el cumplimiento de los requisitos integrados por aspectos contenidos en las NTC - ISO 9001:2008, NTC - ISO 14001:2004, NTC OSHAS 18000:2005, como se muestra en la Tabla 1. Para

ello se elabora una tabla en Excel que integra los aspectos comunes de los requisitos de estas normas basados en el ciclo PHVA.

Se evalúa cada uno de los requisitos descritos con base a los siguientes criterios, como se muestra en la Tabla 2:

Una vez evaluados cada uno de los requisitos y determinado su estado de implementación se realizó una sumatoria de los requisitos que calificaban con evidencia parcial, sin evidencia y con evidencia. Tabla 3.

El total de requisitos identificados cuenta con evidencia implementada.

TABLA 1. DIAGNÓSTICO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - ISO 9001:2008 - ISO 14001:2004 - OHSAS 18001:2007

DIAGNÓSTICO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - ISO 9001:2008 - ISO 14001:2004 - OHSAS 18001:2007						
PHVA	Requisitos Sistema Integrado de Gestión			Se encuentra con evidencia	Estado de la implementación	Observaciones
	ISO 9001:2008	OHSAS 18001:2007	ISO 14001:2004			

TABLA 2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS

Se encuentra con evidencia	Sí hay evidencia
	No hay evidencia
Estado de la implementación	Parcialmente implementada
	Sin implementar
	Implementado

TABLA 3. PONDERACIÓN DE EVIDENCIAS

ESTADO	No. REQUISITOS	%
Evidencias Parciales	0	0%
No hay evidencias	0	0%
Sí hay evidencias	256	100%
TOTAL REQUISITOS	256	100%



B. Paso 2: Determinar, evaluar y analizar los requerimientos necesarios para la implementación de un sistema basado en la Gestión del Riesgo, a través del modelo ISO 31000: 2011 (metodología GAP)

Se analiza el cumplimiento de los requisitos integrados por aspectos contenidos en la NTC ISO 31000:2011, como se muestra en la Tabla 4. Para ello se elabora una tabla en Excel que compila los requisitos de esta norma.

TABLA 4. EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS DE ISO 31000: 2011

No.	REQUISITOS ISO 31000:2011	Calif.	Esf
-----	---------------------------	--------	-----

Cada uno de los requisitos se evaluó de acuerdo con los siguientes criterios.

TABLA 5. NIVELES PARA CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN (CONFORMIDAD)	NIVEL
Sin Acción/ No se ha iniciado	0
Iniciación	1
Implementación Parcial	2
Implementación Completa	3
Evaluada y Sostenida	4

ESFUERZO REQUERIDO	NIVEL
Ninguno	0
Poco	1
Moderado	2
Alto	3
Muy Alto	4

A cada uno de los requisitos identificados se le asignó la calificación y se determinó su nivel de esfuerzo, obteniendo en qué porcentaje se encuentra la organización.

Para recopilar la información se realizaron entrevistas a los empleados donde indicaron según su conocimiento dentro de la organización en qué nivel se encuentra cada uno de los ítems descritos. También se realizó la revisión y análisis de la documentación y la observación directa

TABLA 6.

No.	Elemento	Abrev	Evaluación Nivel	Promedio Nivel	Esf
-----	----------	-------	------------------	----------------	-----

Una vez identificados los niveles de calificación se obtienen las siguientes graficas que muestran el estado actual de la organización y determinan donde deben centrar su mayor esfuerzo. Grafico 1

FIGURA 1



Con los resultados obtenidos, se detectaron ciertos requisitos relevantes dentro de los criterios evaluados; algunos de estos se hicieron evidentes a lo largo de la evaluación y análisis al sistema y otros fueron opiniones de los entrevistados. A continuación se destacan algunos de los factores de mayor importancia. Tabla 8.

C. Paso 3: Plan de implementación

Se propone un plan de implementación inicial y se realiza con las actividades que actualmente la compañía tiene SIN ACCIÓN. Tabla 7. (Ver en siguiente página)

VI. Conclusiones

INGELECTRICA S.A. ha implementado y mantiene un Sistema Integrado de Gestión, con base en las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007. La gerencia asegura la disponibilidad de recursos (humanos, habilidades especializadas, infraestructura, financieros y tecnológicos), esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión. Se ha establecido una metodología para mantener y conservar la programación, ejecución seguimiento y mejora de los procesos

con el ánimo de proporcionar las directrices organizacionales para cumplir las diferentes actividades de la organización.

Se debe ejecutar y mantener el proceso para la gestión del riesgo, donde se establezca nuevamente su contexto y se valoren los riesgos aplicando sistemáticamente 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.

Referencias

- (1) Gerencia de Riesgos y Seguros. La Gestión del Riesgo. 2009
- (2) Dr David Hillso. ¿Qué provoca que surjan los riesgos?. 2012
- (3) Escuela de Ingenierías, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana. Gestión Integral del Riesgo. 2016.
- (4) Harvard Business Review. Los seis errores que cometen los ejecutivos en la gestión del riesgo. 2009.
- (5) Trullenque, Francisco. Gestión Estratégica del Riesgo: Como gestionar la incertidumbre. 2003.
- (6) Escuela de Ingenierías, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana. Sistema Integrado de gestión. 2015

TABLA 7. FACTORES RELEVANTES

No.	ELEMENTO	ABREV	EVALUACION		PROMEDIO	
			NIVEL	ESF	NIVEL	ESF
1	Compromiso de la dirección	Comp. Dirección	1,6	3,0	40%	75%
2	Integración en los procesos de la organización	Integración Procesos	1,7	3,0	43%	75%
3	Recursos	Recursos	1,8	3,2	45%	80%
4	Implementar el proceso para la Gestión del Riesgo	Proceso Gestión Riesgo	2,0	4,0	50%	100%
5	Monitorear y Revisar el Marco de Referencia	Monitoreo y Revisión	1,7	3,1	43%	78%
6	Mejora continua de la estructura	Mejora Continua Est	2,0	3,0	50%	75%
7	Monitorear y revisar el Riesgo	Monitoreo y Revisión Riesgo	1,4	3,4	35%	85%



TABLA 8. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

ACTIVIDAD	RECURSOS	DURACIÓN	MESES							
			JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Involucrar a la Alta Dirección de la Empresa y tomar la decisión de apoyar la Gestión de Riesgos y definir el Marco	Área de comunicaciones	1 mes	X							
Formalizar el Proceso de Gestión de Riesgos en la Organización, asignando los niveles de intervención (Estructura, Roles)	Personal de la empresa, Recursos Tecnológicos	4 meses	X	X	X	X				
Asignar los Recursos Humanos competentes necesarios para el normal desarrollo del Proceso de Gestión de Riesgos en la Empresa	* Personal del proceso de gestión del riesgo * Partes interesadas	6 meses	X	X	X	X	X	X	X	
Revisar y ajustar la metodología, herramientas y Procedimientos para la Gestión de Riesgos acorde a las mejores practicas	Personal del proceso de gestión del riesgo	6 meses	X	X	X	X	X	X	X	
Diseñar un Plan de Trabajo en la Empresa que permita cerrar la Brecha actual en el cumplimiento de requerimientos de ISO 31000	Documentación	2 meses							X	X
Establecer indicadores de gestión para el seguimiento de su actualización y mejoramiento.	Personal del proceso de gestión del riesgo	2 meses							X	X

