

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADA EN LA NORMA
NTC-ISO 31000:2018 PARA SU USO EN LOS PROCESOS DE LA ESCUELA
EL TALLER DE VILLA DEL ROSARIO**

**CRISTIAN CAMILO CÁRDENAS LOAIZA
KEVIN ANDRES FIGUEROA QUINTERO**

**PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ORIENTADOR
GUSTAVO SALAS OROZCO
MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
BOGOTÁ D.C.**

2024

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2024

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana Facultad de Ingenierías

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Director de Programa

Dra. Nubia Liliana Becerra Ospina

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo en todo momento presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mi esposa Yanira, a mi compañera de vida, ese ser de luz que hace que mis días sean maravillosos. Con su hermosa sonrisa, con esa maravillosa forma de ser. Gracias por ser mi cómplice, mi confidente, mi amiga, por ayudarme a crecer, por amarme, por ser tan tú, pero sobre todo gracias por nunca cortarme las alas, sí te lo dedico a ti amor mío. Porque mi corazón te pertenece. Te amo.

A mi hija Luna Sofía, que es el mejor regalo que haya podido recibir de parte de Dios. Eres mi mayor tesoro y también la Nota. más pura de mi inspiración; por eso quiero agradecerte cada momento de felicidad con el que colmas mi vida. Te doy las gracias, hija mía, por darle sentido a mi vida y permitirme ser cada día mejor padre junto a ti. Eres el mayor tesoro de mi vida y mi Nota. de motivación. Gracias a ti he podido cumplir con todas mis obligaciones académicas necesarias, pues de otra manera esta tesis no hubiera culminado con el mismo éxito.

Quiero agradecer de todo corazón a mis queridos padres Querubín y Alba, mi querida hermana Adriana, y al bebe de la casa Hanner, por su incondicional apoyo durante toda mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por ser mi guía, mi fuerza y mi inspiración. Sin su ayuda, no habría podido llegar hasta aquí. Son la razón de que haya podido superar todos los obstáculos y alcanzar mis sueños. Gracias por hacerme la persona que soy. Los quiero con todo mi corazón.

Cristian Camilo Cárdenas Loaiza

Dedico los frutos de este trabajo a toda mi familia. Principalmente a mis padres por apoyarme en los momentos buenos y malos momentos. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder la esperanza. Por su apoyo incondicional que me ha permitido alcanzar todas mis metas personales y académicas. Siempre me alentaron con amor a perseguir mis objetivos y nunca rendirme ante la adversidad, al igual que me enseñaron mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi determinación de convertirme en quien soy hoy. Todo surge de una enorme cantidad de disciplina y de no pedir nada a cambio.

A mi pareja Estefanía Rodríguez, por acompañarme en los momentos difíciles y en los más felices, por su amor, labrando a mi lado un camino de metas cumplidas y otras por cumplir.

A Dios, gracias por las bendiciones que cada día que pasa me otorga en medio de las adversidades, pero sobre todo por la fortaleza con la cual me cobija día a día para convertirme en la persona que soy y a su vez cobijar mis logros.

Kevin Andrés Figueroa Quintero

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseamos expresar nuestro agradecimiento al director de este trabajo de grado, Dr. Gustavo Adolfo Salas Orozco, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a nuestras sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado. Gracias por la confianza ofrecida desde que iniciamos este proceso.

Así mismo, agradecemos a nuestros compañeros de Maestría, por su apoyo personal y humano, con quienes hemos compartido proyectos e ilusiones durante estos dos años.

Gracias a nuestras familias, porque con ellos compartimos muchos recuerdos y son una inspiración y motivación para seguir luchando por nuestros sueños.

Gracias a nuestros amigos, que siempre han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo.

Gracias principalmente a mi esposa Yanira e hija Luna Sofía, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría realizado y, por eso, este trabajo es también el suyo.

Gracias a mis padres Yamile Quintero y Pedro Figueroa, por sus buenos deseos, su amor y comprensión, por el tiempo de calidad que han concedido con cada uno de los consejos brindados, por la motivación para culminar mi proceso académico y convertirme en una mejor persona.

A todos, muchas gracias.

Cristian Camilo Cárdenas Loaiza

Kevin Andrés Figueroa Quintero

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Antecedentes	20
1.2. Pregunta de Investigación	26
1.3. Justificación	27
1.4. Hipótesis	29
1.5. Objetivos de Investigación	29
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	29
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	29
2. DISEÑO METODOLÓGICO	30
2.1. Introducción	30
2.2. Universo y Muestra	30
2.3. Métodos de análisis documental o experimental	31
2.4. Técnicas de recolección de información	31
3. MARCOS DE REFERENCIA	33
3.1. Introducción	33
3.2. Marco Contextual / Histórico	34
3.3. Marco Conceptual	38
3.4. Marco Teórico	42
3.4.1. <i>Riesgo</i>	43
3.4.2. <i>Gestión de Riesgos</i>	44
3.4.3. <i>NTC-ISO 31000:2018</i>	46
4. DESARROLLO	48
4.1. Introducción	48
4.2. Análisis de Contexto General	49
4.3. Análisis de Contexto Externo	51
4.4. Análisis de Contexto Interno (Marco Institucional)	53
4.4.1. <i>Avances en sistemas de gestión</i>	56
4.4.2. <i>Direccionamiento Estratégico Escuela Taller de Villa del Rosario</i>	57
4.4.3. <i>Matriz DOFA</i>	62

4.4.4. <i>Análisis de Estrategia DAFO</i>	66
4.4.5. <i>Identificación Partes Interesadas</i>	68
4.5. Valoración del Riesgo	75
4.5.1. <i>Probabilidad e Impacto</i>	78
4.6. Tratamiento del Riesgo	86
4.7. Plan de Mejora	88
4.7.1. <i>Articulación del Plan de Mejora con la Guía para el fortalecimiento de la gestión institucional de las Escuelas Taller en Colombia</i>	90
4.8. Seguimiento y Revisión	93
4.9. Comunicación y Consulta	95
4.10. Directrices finales para implementar este modelo	96
5. RESULTADOS	98
5.1. Introducción	98
5.2. Frente a la NTC-ISO 31000 y la NTC-ISO 31010	98
5.3. Frente al contexto de la Escuela Taller	99
5.4. Frente a la Valoración del Riesgo	99
6. CONCLUSIONES	101
7. RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS	105

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura del proyecto final por capítulos	17
Figura 2. Etapas en la decadencia de las Compañías	23
Figura 3. Estructura del planteamiento del problema de investigación	26
Figura 4. Sistematización del problema. Diagrama de Ishikawa	27
Figura 5. Impacto Escuelas Taller en Colombia.	35
Figura 6. Mapa Escuelas Taller en Colombia.	36
Figura 7. Distribución Financiera Escuelas Taller.	37
Figura 8. Principios de la NTC-ISO 31000:2018.	47
Figura 9. Análisis PEST – Entorno Villa del Rosario.	53
Figura 10. Modelo Canvas de negocio – Escuela Taller de Villa del Rosario.	55
Figura 11. Estructura Organizacional Escuelas Taller.	57
Figura 12. Mapa de Procesos Escuelas Taller.	59
Figura 13. Procesos Estratégicos.	60
Figura 14. Procesos Misionales.	61
Figura 15. Procesos de Apoyo.	62
Figura 16. Matriz DOFA Escuela Taller de Villa del Rosario.	63
Figura 17. Análisis de Estrategias para la Escuela Taller de Villa del Rosario.	67
Figura 18. Categorización de los Riesgos según su clasificación.	76
Figura 19. Estratificación de colores para cada zona de riesgo.	77
Figura 20. Determinación del nivel de Riesgo.	77
Figura 21. Fases para la implementación de la Guía.	91

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de Partes Interesadas – Proceso Gestión Institucional.	69
Tabla 2. Matriz de Partes Interesadas – Proceso Mejora Continua.	70
Tabla 3. Matriz de Partes Interesadas – Proceso Cultura de Paz.	71
Tabla 4. Matriz de Partes Interesadas – Proceso Formación Técnica en Oficios.	72
Tabla 5. Matriz de Partes Interesadas – Proceso Administrativo y Financiero.	73
Tabla 6. Matriz de Partes Interesadas – Proceso Talento Humano.	74
Tabla 7. Criterios para medir la Probabilidad.	78
Tabla 8. Criterios para medir el Impacto.	79
Tabla 9. Matriz de Riesgo Escuela Taller.	80
Tabla 10. Matriz de Riesgo – Probabilidad e Impacto.	82
Tabla 11. Evaluación del Riesgo.	84
Tabla 12. Conexión entre riesgos, causas e indicadores de desempeño.	85
Tabla 13. Plan de Mejoramiento propuesto para la gestión de los riesgos.	89
Tabla 14. Cronograma para implementación de un plan de gestión de riesgos.	93
Tabla 15. Ficha técnica Seguimiento.	94
Tabla 16. Directrices de aplicación del Modelo de Gestión de Riesgos.	96

RESUMEN

El propósito fundamental de este trabajo fue desarrollar una metodología de gestión de riesgos específica para la Escuela Taller de Villa del Rosario en Norte de Santander. Esta metodología se diseñó con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión y control de esta institución educativa, lo que en última instancia conlleva a una mayor eficiencia administrativa y la capacidad de ofrecer respuestas más oportunas a las necesidades de sus usuarios.

Para abordar este objetivo, se empleó una metodología de investigación descriptiva. Se realizó un estudio completo de todos los procesos que operan en la institución, ya que se buscaba una comprensión integral de su funcionamiento y de los riesgos asociados a cada uno de ellos. La revisión de las normativas que regulan las entidades del sector educativo en Colombia proporcionó un marco sólido para esta investigación. Además, se utilizaron diversas técnicas de recolección de información, incluyendo la observación, la consulta de bases de datos y la consolidación de información pública pertinente.

El resultado de esta investigación fue sumamente relevante. Se logró identificar qué riesgos podrían afectar negativamente el desarrollo de las actividades en la Escuela Taller de Villa del Rosario. Además, se evaluó el impacto potencial de los mismos antes de la identificación de los controles. Esta evaluación permitió identificar áreas críticas en las que la falta de controles podría generar retrasos o problemas significativos. Un hallazgo importante fue la importancia de la periodicidad en la ejecución de los controles. Esto resaltó la necesidad de monitorear y evaluar constantemente la efectividad de los controles establecidos en los procedimientos. La identificación de riesgos, la definición de controles y la determinación de la frecuencia de monitoreo proporcionaron datos cruciales para la toma de decisiones informadas. Estos resultados se traducen en una capacidad mejorada para la institución educativa en términos de eficiencia administrativa y capacidad de respuesta a las necesidades de sus usuarios.

Palabras clave: Riesgos; Planeación Estratégica; Control; Servicio al cliente; Mejora Continua.

INTRODUCCIÓN

La gestión del riesgo es una disciplina de vital importancia en la administración de organizaciones y procesos, independientemente del sector al que pertenezcan. Conforme las organizaciones han evolucionado y se han vuelto más robustas, la gestión del riesgo ha adquirido un papel fundamental para garantizar su éxito y su capacidad de perdurar en el tiempo. En este contexto, la norma NTC-ISO 31000:2018 se posiciona como una referencia global para la gestión efectiva de riesgos.

En un sentido más amplio, la gestión del riesgo abarca el poder identificar, evaluar y mitigar cualquier elemento o evento que pueda tener un impacto negativo en el logro de los objetivos de una organización. Esto engloba riesgos de índole operativo, legal, financiero, estratégica, y de cumplimiento, entre otros. La gestión del riesgo se orienta hacia la anticipación de posibles amenazas y la explotación de oportunidades, permitiendo así tomar decisiones fundamentadas y estratégicas. Los principios clave de la norma NTC-ISO 31000 (Icontec Internacional, 2018) incluyen:

1. Integración de la Gestión del Riesgo: La gestión del riesgo debe formar parte integral de la cultura y las prácticas de una organización, desde la alta dirección hasta los niveles operativos.
2. Personalización: La gestión del riesgo debe adaptarse a las necesidades específicas y circunstancias cambiantes de una organización.
3. Inclusión: Debe involucrar a todas las partes interesadas relevantes, ya que cada una puede aportar perspectivas valiosas sobre los riesgos.
4. Proceso continuo: La gestión del riesgo es un proceso continuo y sistemático que se lleva a cabo en toda la organización.
5. Uso basado en evidencia: Se basa en la mejor información disponible y en un análisis riguroso.
6. Mejora Continua: Busca mejorar la eficacia de la gestión de riesgos y el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro del contexto educativo, la gestión del riesgo cobra una relevancia excepcional, dado que no solo abarca aspectos financieros y operativos, sino también la calidad de la enseñanza y la seguridad de los estudiantes. Los riesgos en las instituciones educativas pueden incluir desde problemas de seguridad en el campus hasta interrupciones en la prestación de servicios educativos, pasando por riesgos relacionados con la calidad académica y la reputación.

En el caso específico de estudio, la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario, al ser parte de la red de Escuelas Taller del Ministerio de Cultura, desempeña un papel crucial en la preservación y promoción de las tradiciones culturales y el patrimonio artístico de la región.

Sin embargo, es importante destacar que al recibir fondos por parte del Estado Colombiano representado por el Ministerio de Cultura en este caso, instituciones como las Escuelas Taller se convierten en 'sujetos de control', sometidos a la vigilancia y fiscalización de recursos por parte de entidades gubernamentales. Tanto el Ministerio de Cultura como la Contraloría General de la República tienen la facultad de solicitar información y realizar auditorías de control interno en cualquier momento. Estas auditorías abarcan aspectos de cumplimiento, estratégicos, operacionales y contables, permitiendo una evaluación detallada de la gestión de la escuela taller. Por este motivo, la Escuela Taller de Villa del Rosario, debe estar preparada para brindar la información de manera oportuna y en cumplimiento de lo requerido por el ente de control, con el fin de garantizar la transparencia y eficiencia en la administración de los recursos recibidos.

A pesar de su valioso rol en la preservación del patrimonio cultural, las auditorías de control interno efectuadas tanto por el Ministerio de Cultura como por la Contraloría General de la República han revelado notables debilidades en la gestión administrativa y financiera de la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario. Estas deficiencias representan un área de mejora crítica para la institución, exigiendo una pronta atención y corrección para asegurar una administración más eficiente y transparente de los recursos asignados. Una de las debilidades más destacadas es la falta de identificación de riesgos y la ausencia de una metodología estructurada para abordarlos adecuadamente. Esto plantea una serie de desafíos, especialmente en un

entorno donde la prestación de servicios educativos de calidad es esencial. En el contexto de la gestión de servicios, y más aún en servicios educativos, la gestión del riesgo cobra una importancia fundamental.

La implementación de la gestión del riesgo conforme a la norma NTC-ISO 31000:2018 no solo contribuirá a resolver las deficiencias en la administración y las finanzas que se han detectado en las auditorías, sino que también elevará la calidad de los programas educativos brindados y garantizará un ambiente seguro tanto para los estudiantes como para el personal. Con el propósito de determinar el impacto de esta metodología en el objeto de estudio de esta investigación, se resalta la importancia de la gestión de riesgos en los ámbitos de los servicios y la educación:

Importancia de la Gestión del Riesgo (NTC-ISO 31000:2018) en Servicios:

1. Optimización de Recursos: En el sector de servicios, los recursos, tanto humanos como financieros, suelen ser limitados. La gestión del riesgo permite identificar y priorizar riesgos para asignar recursos de manera eficiente, evitando pérdidas innecesarias y optimizando la inversión.
2. Cumplimiento Normativo: Colombia cuenta con regulaciones y normativas específicas para diversos sectores de servicios, como el financiero, salud, energía, entre otros. Esta gestión ayuda a garantizar el cumplimiento de estas normativas al identificar posibles incumplimientos y establecer medidas correctivas.
3. Resiliencia Empresarial: La competencia de una empresa de servicios para oponer resistencia y recuperarse de eventos adversos es esencial. La gestión del riesgo fortalece la resiliencia al anticipar amenazas y tomar medidas para minimizar su impacto, asegurando la continuidad de las operaciones.
4. Mejora de la Calidad: La calidad de los servicios es primordial para la satisfacción del cliente. La gestión del riesgo permite identificar riesgos que podrían afectar la calidad del servicio y tomar las medidas necesarias para garantizar su excelencia.
5. Competitividad: En un entorno empresarial altamente competitivo, la capacidad de una organización para gestionar riesgos de manera efectiva puede convertirse en un factor diferenciador. Las empresas que demuestran una gestión sólida del riesgo pueden ganar la confianza de los clientes y socios comerciales.

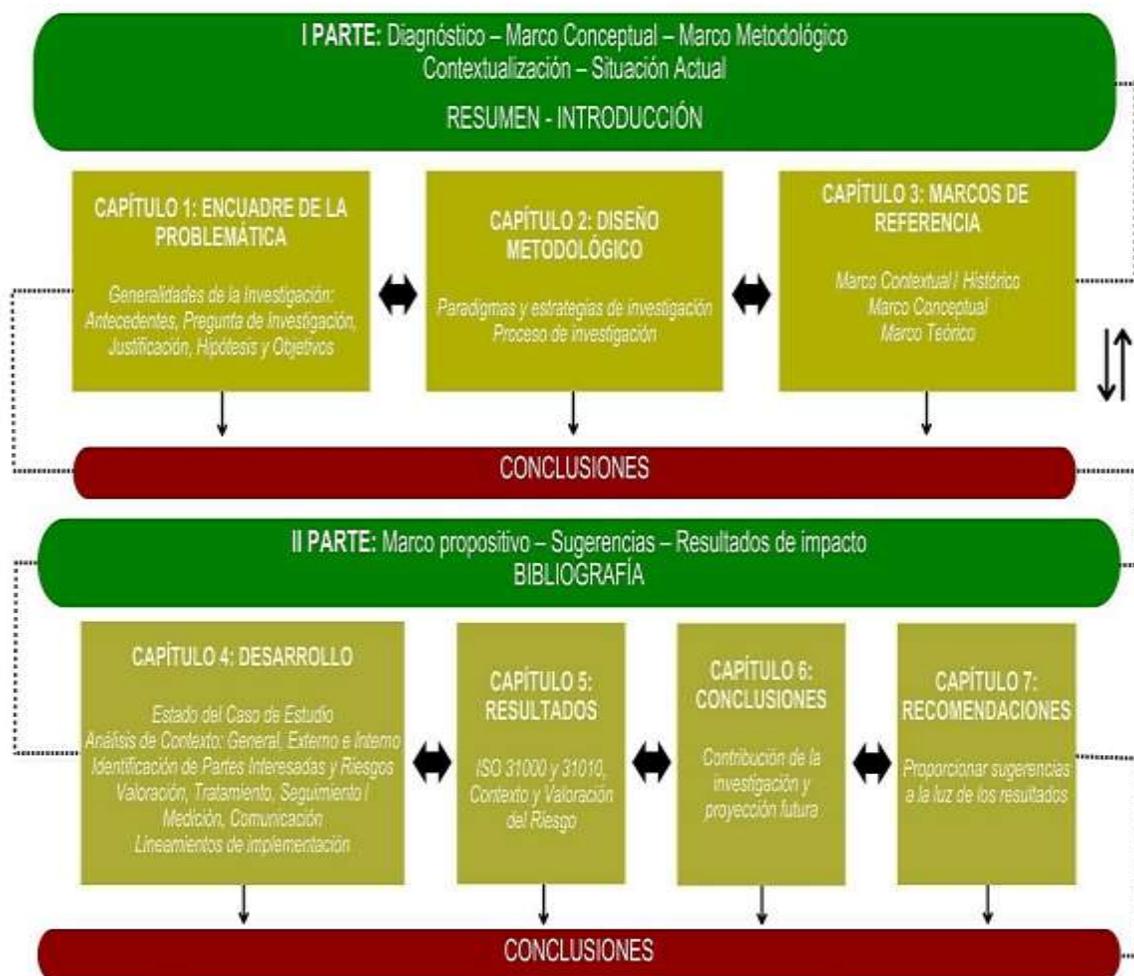
Importancia de la Gestión del Riesgo (NTC-ISO 31000:2018) en Servicios Educativos en Colombia:

1. **Garantía de la calidad educativa:** En el contexto educativo colombiano, la gestión del riesgo es esencial para asegurar la calidad de la educación. Los riesgos pueden incluir desde problemas de seguridad en el campus hasta interrupciones en la prestación de servicios educativos.
2. **Cumplimiento normativo:** Colombia cuenta con regulaciones específicas para instituciones educativas, como aquellas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional. Implementar esta metodología ayuda a asegurar el cumplimiento de estas normativas y a evitar sanciones legales.
3. **Seguridad de estudiantes y personal:** La seguridad estudiantil y administrativa es una prioridad en cualquier institución educativa. La gestión del riesgo identifica y aborda riesgos que podrían poner en peligro la seguridad, como accidentes en el campus o situaciones de emergencia.
4. **Continuidad académica:** Los eventos inesperados, como desastres naturales o crisis sanitarias, pueden interrumpir las actividades académicas. La gestión del riesgo permite planificar la continuidad de la enseñanza y minimizar las interrupciones.
5. **Preservación del Patrimonio Educativo:** En el caso de instituciones dedicadas a la preservación del patrimonio cultural y artístico, la gestión del riesgo es crucial para proteger estos activos únicos y garantizar su transmisión a las generaciones futuras.

Este proyecto se alinea con las mejores prácticas en gestión del riesgo y garantiza que la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario pueda cumplir con su misión de manera efectiva y sostenible, contribuyendo a la preservación y promoción

del patrimonio cultural de la región. En la Figura 1, se representa la estructura de esta investigación:

Figura 1.
Estructura del proyecto final por capítulos



Nota. Estructura del proyecto final, que consta de dos partes y siete capítulos

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo da a conocer el origen de la investigación a través del enfoque de causa y efecto y la presentación del problema, permitiendo formular la pregunta de investigación a partir de los objetivos, se justifica con argumentos sólidos y se establecen los límites y alcances del objeto de estudio.

En el entorno actual, la gestión de riesgos se ha convertido en un elemento crucial para las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector industrial. Para aquellas empresas que han implementado y certificado sistemas de gestión, la importancia de la gestión de riesgos se ha elevado significativamente desde la introducción de las últimas versiones de las normas de sistemas de gestión en 2015. Estas normas han establecido el enfoque basado en riesgos como un requisito obligatorio para el funcionamiento interno de las organizaciones.

En este contexto, muchas organizaciones han emprendido esfuerzos para cumplir con los requisitos de las normas relacionados con la gestión de riesgos, y uno de los enfoques más ampliamente adoptados es la norma NTC-ISO 31000.

Según Muñoz Holguín y Cuadros Mejía (2017) para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que operan en base a proyectos, existen varios métodos de gestión de riesgos que resultan aplicables debido a su facilidad de implementación. Estos métodos no requieren grandes inversiones en capacitación, demandan menos tiempo para su implementación y no conllevan costos significativos relacionados con la adopción de software diseñado para megaproyectos (p. 320).

En circunstancias similares, es una práctica común adoptar modelos predefinidos proporcionados por consultores para la implementación de sistemas de gestión, a menudo sin tener en cuenta cómo estos se integran con las prácticas existentes dentro de la organización. Esto a menudo resulta en la entrega de documentos que cumplen con las normas, pero carecen de interconexión con otros modelos y actividades de control. Además, en la gestión de riesgos, esta falta de integración implica replicar esfuerzos en diversas matrices definidas por diferentes modelos de gestión de riesgos, lo cual desgasta a los líderes encargados y aumenta el riesgo de incumplimientos y materialización de riesgos.

En organizaciones con recursos limitados, donde puede no existir un departamento dedicado a riesgos, los líderes encargados de la gestión de riesgos a menudo tienen múltiples responsabilidades. Esto lleva a ineficiencias al controlar matrices con información similar y repetir controles en diversos procesos, como en el caso de La Escuela Taller Villa del Rosario.

Por ello, se vuelve esencial contar con un enfoque integral de gestión de riesgos. Este enfoque debe abordar los sistemas de gestión existentes y considerar los riesgos en un contexto más amplio. Por ejemplo, al identificar un evento que desencadene un riesgo, el enfoque debe considerar sus efectos en calidad, ambiente y seguridad laboral, y establecer controles pertinentes en todos estos aspectos. Esto permite una gestión más efectiva y cohesiva de los riesgos en una organización.

De acuerdo a Muñoz Holguín y Cuadros Mejía (2017) y como respaldan diversos autores cuyos modelos de gestión de riesgos se presentan en este trabajo, la gestión del riesgo se lleva a cabo a través de un proceso que abarca la identificación, análisis, planificación, monitoreo y control (p. 322). Este proceso es iterativo, lo que significa que se repite continuamente. Cuando se identifican nuevos riesgos, el ciclo completo se vuelve a cumplir, por lo que se puede afirmar que la gestión del riesgo es un proceso constante y metódico destinado a controlar de manera efectiva los eventos de riesgo identificados.

Encontrar un enfoque integral de gestión de riesgos que abarque todos los riesgos organizacionales desde la perspectiva de los diferentes sistemas de gestión implementados en una organización puede ser un desafío. Esto se debe a que un único proceso de identificación de riesgos podría eliminar la duplicación de esfuerzos en análisis, definición de tratamientos, seguimiento y control de riesgos, lo que a su vez ayudaría a prevenir su materialización. Además, contar con una única Nota de identificación de riesgos y sus controles es esencial para optimizar las actividades y reducir la probabilidad de que los riesgos se materialicen.

En línea con la Política Pública para el fortalecimiento de los oficios del sector cultural en Colombia del Ministerio de Cultura, las Escuelas Taller de Colombia cobran relevancia como aliadas para revitalizar los oficios tradicionales en cada región. A través de programas formativos dirigidos a jóvenes en situación vulnerable, estas

escuelas buscan convertirlos en agentes de cambio socioeconómico y cultural, al tiempo que contribuyen al fortalecimiento de la cadena de valor del patrimonio cultural.

La Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario se esfuerza por implementar programas Técnicos Laborales en oficios tradicionales, dirigidos a población vulnerable, para promover autonomía, liderazgo, participación y productividad de los aprendices, mediante procesos de formación, investigación y empleabilidad. Estos programas buscan fortalecer prácticas tradicionales como la Jardinería, la Cocina Tradicional y la Cerámica.

A pesar de ser parte de la red de Escuelas Taller del Ministerio de Cultura, las auditorías de control interno del Ministerio y la Contraloría han identificado debilidades administrativas y financieras en la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario. Entre los hallazgos más significativos se destaca la falta de identificación de riesgos y de una metodología de tratamiento.

En el año 2021, mediante resolución 0664 del 25 de abril, la Escuela Taller recibió aportes por \$100.000.000 para la cofinanciación del plan de acción del primer semestre. Aunque estos recursos se desembolsaron en mayo, se deben asumir obligaciones desde enero, lo que incluye roles como el coordinador académico o social. Estos periodos sin recursos, como enero hasta abril de 2021, no resultan en acciones relevantes, pero generan gastos innecesarios. Esta situación resalta la importancia de concienciar a los financiadores sobre la necesidad de aportes oportunos.

Este proyecto busca revelar la importancia de la ejecución oportuna de acciones, el impacto de la materialización de riesgos y los costos generados por la falta de oportunidad en las acciones. Su objetivo es concienciar a todas las partes interesadas en busca de una gestión más eficiente de la Escuela Taller.

1.1. Antecedentes

La economía global se encuentra vulnerable a diversas amenazas, como la disminución de los precios de los productos básicos, tensiones geopolíticas en múltiples regiones del mundo, la desaceleración de los mercados emergentes,

oscilaciones en los mercados financieros, preocupaciones acerca de la efectividad de las políticas monetarias para fomentar un crecimiento sostenible y la estancamiento de las economías avanzadas (Banco Mundial, 2017). Por lo tanto, para una empresa que depende de las variaciones económicas a nivel internacional, mantenerse competitiva en el mercado representa un desafío constante.

Desde la crisis financiera de 2008, las empresas en todo Estados Unidos han reconocido la importancia del riesgo empresarial. No abordar adecuadamente la evaluación del apetito por el riesgo y la gestión de los riesgos puede resultar en demandas legales, daños a la reputación y una disminución de los activos.

El impacto de las empresas en una variedad de partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, el gobierno y otros usuarios o beneficiarios), significa que estas empresas enfrentan una creciente responsabilidad diaria para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. Esto les garantiza la capacidad de proporcionar a largo plazo los servicios que ofrecen o los productos que producen, comercializan o entregan. Además, les permite mantener los puestos de trabajo que han creado y ofrecer beneficios a los grupos de interés que confían en ellas o dependen de su funcionamiento.

Las empresas suelen tener una estructura organizativa que limita su capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del entorno. Además, deben afrontar altos requisitos regulatorios, tanto a nivel nacional como en su sector, así como la constante evolución de las preferencias del consumidor, que es una constante en su actividad. También deben estar preparadas para responder rápidamente a los avances tecnológicos. Estas organizaciones se encuentran en un entorno competitivo cada vez más feroz, ya que las barreras geográficas en la oferta y la demanda se han desvanecido en un mundo interconectado. Todo esto significa que la incertidumbre se ha convertido en algo común en la toma de decisiones para estas empresas. Este es el auténtico desafío que enfrentan las empresas a nivel global.

La investigación de Germán Alarco (2015) sobre el desempeño de las empresas latinoamericanas y el crecimiento económico regional, indica que estas empresas ciertamente se ven influenciadas por el crecimiento económico de la región. Sin embargo, el estudio destaca que lo que más influye en su desempeño son los factores

microeconómicos relacionados con sus propias políticas y estrategias, es decir, su comportamiento autónomo. Por lo tanto, el autor concluye que las empresas en la región podrían experimentar un crecimiento más rápido si adoptan estrategias que les permitan incorporar un conjunto de mejores prácticas en áreas como el desarrollo de nuevos productos, la producción, la comercialización, la logística y la gestión, entre otros aspectos.

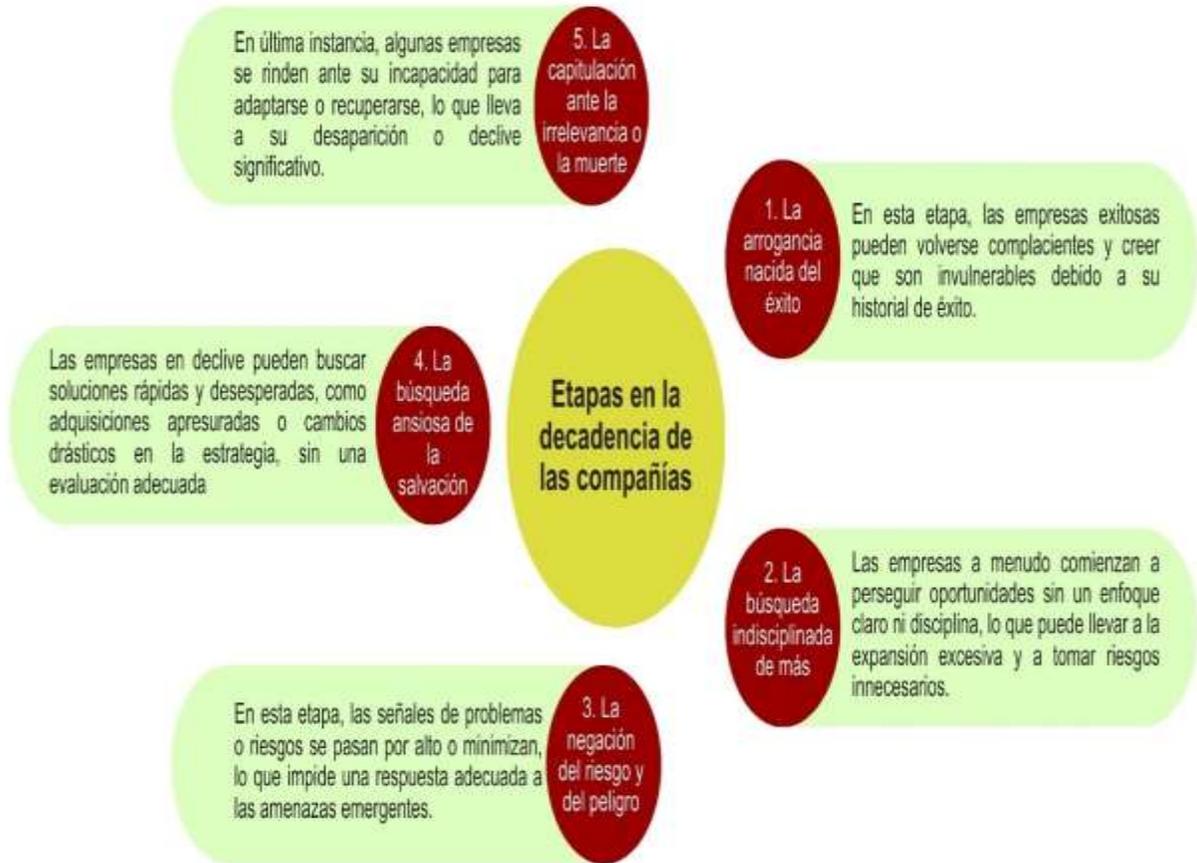
En las últimas dos décadas, ha surgido y se ha desarrollado de manera significativa una disciplina que aborda de manera más estructurada y completa el objetivo de ayudar a las empresas a prepararse para eventos imprevistos que podrían afectarlas. Esta disciplina se conoce como gestión de riesgos y ha ganado una gran relevancia en una variedad de campos, como seguros, finanzas, salud, tecnología, seguridad física, seguridad ambiental, industria, control y auditoría, psicología, sociología y administración, entre otros. Esto se debe a la aparición de diversas amenazas que han impactado en la economía, las comunidades y las compañías.

Eventos como las crisis financieras a nivel mundial, que revelan la fragilidad de los sistemas económicos, así como situaciones en las que se ven afectados no solo individuos, sino también comunidades, empresas y naciones debido a fluctuaciones en variables como los tipos de cambio, los precios de productos como el petróleo, la energía o el oro, así como sucesos como actos terroristas o desastres naturales como tsunamis, huracanes, terremotos e inundaciones, evidencian la vulnerabilidad de la sociedad ante estos eventos. Por lo tanto, se ha incrementado la búsqueda de soluciones más adecuadas para responder de manera efectiva a estas circunstancias en todos los ámbitos.

Jim Collins, quien es coautor del libro "Empresas que perduran" (1995) y autor de "Empresas que sobresalen" (2011), se inspiró para escribir su libro "Cómo caen los poderosos" (2010), al notar que muchas empresas exitosas que habían perdurado durante décadas finalmente desaparecieron. Según sus estudios, identificó una serie de etapas en la decadencia de estas compañías, las cuáles se ven representadas en la Figura 2:

Figura 2.

Etapas en la decadencia de las Compañías



Nota. Etapas que recorren las compañías cuando recorren el proceso de decadencia del negocio.

Para el autor:

[...] al entrar en la tercera etapa, las señales internas de alerta comienzan a acumularse, pero los resultados externos de la empresa siguen siendo lo suficientemente buenos como para desechar los datos preocupantes o para sugerir que las dificultades son “transitorias” o “cíclicas” o “no tan malas”, y “no hay nada fundamentalmente mal”. En la tercera etapa, los directivos subestiman los datos negativos, amplifican los datos positivos y les imprimen un giro positivo a los datos ambiguos. Cuando la cúpula del poder comienza a poner en peligro la empresa al correr riesgos desmedidos y a actuar de una manera que desconoce las consecuencias de esos riesgos, se allana el camino hacia la cuarta etapa (Collins, 2010, p. 19).

Frente al panorama descrito, la gestión de riesgos desempeña un papel crucial al ayudar a las organizaciones a reconocer las amenazas a las que podrían enfrentarse. Esto evita que las empresas pasen por alto las señales de peligro. Para lograrlo, se han desarrollado diversas técnicas de identificación de riesgos. Estas no solo se centran en los riesgos operativos, que son aquellos que pueden surgir en la rutina normal de los procesos de la empresa, sino que también se enfocan en los riesgos estratégicos, que tienen el potencial de impactar las decisiones estratégicas o su ejecución.

La amplia gama de técnicas de identificación de riesgos abarca la participación de expertos en diversas categorías de riesgos, además de emplear mecanismos de interacción y análisis adaptados a cada situación específica. Identificar riesgos a nivel directivo es diferente de hacerlo con expertos en un proceso técnico, usuarios de un servicio o al crear un producto o emprender un proyecto. En cada caso, es posible utilizar una técnica distinta o combinar varias de ellas para abordar de manera adecuada las particularidades de la situación en cuestión. Esto resalta la flexibilidad necesaria en la gestión de riesgos para adaptarse a diferentes contextos y necesidades organizativas (Icontec Internacional, 2018; Mejía, 2013).

La identificación de riesgos implica tener en cuenta el conocimiento del contexto en el cual opera la empresa, abarcando aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales, ambientales, legales y organizacionales. Esto es fundamental porque cada empresa opera en circunstancias únicas, incluso si pertenece al mismo sector, región o país. De igual manera, sirve para prepararse frente a diversas amenazas, ya sea evitándolas o planificando respuestas adecuadas cuando se materialicen. En muchos casos, este proceso también puede revelar oportunidades para el cambio y la mejora. Además, puede sugerir la viabilidad de explorar nuevas opciones de negocios que surjan como respuesta a riesgos emergentes y que pueden ser mitigados de manera efectiva (Mejía, 2013).

La gestión de riesgos también ofrece herramientas para analizar los riesgos identificados, al establecer métodos que permiten evaluar la probabilidad de que ocurran y el impacto que su materialización podría tener. Además, proporciona criterios para evaluar la gravedad de los riesgos analizados (Icontec Internacional, 2018). Todo

esto implica que las empresas pueden adoptar una posición más informada ante los riesgos evaluados. Al contar con una comprensión más profunda de estos riesgos, están mejor preparadas para tomar decisiones más acertadas en lo que respecta a su manejo.

La gestión de riesgos también brinda la oportunidad de abordar los riesgos evaluados a través de diferentes estrategias de tratamiento. En este punto, las empresas pueden determinar cómo controlarlos, ya sea previniéndolos, mitigándolos o evitándolos por completo. Además, pueden considerar si es necesario buscar soluciones alternativas para hacer frente a los riesgos en caso de que se materialicen (Icontec Internacional, 2011; Mejía, 2006).

Un estudio de relevancia dentro del contexto colombiano ha sido llevado a cabo por Yonathan Yosua Rodríguez Torres, quien presentó su investigación centrada en la identificación de elementos de riesgo que se encuentran presentes en diversos procesos de una empresa ubicada en el sector metalmecánico (Rodríguez Torres, 2016). En su enfoque inicial, para identificar las principales deficiencias en estos procesos, se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo en el cual participaron distintos actores, incluyendo clientes, trabajadores, artículos y vendedores. El objetivo de esta colaboración interdisciplinaria fue recopilar información alineada con los objetivos específicos del estudio.

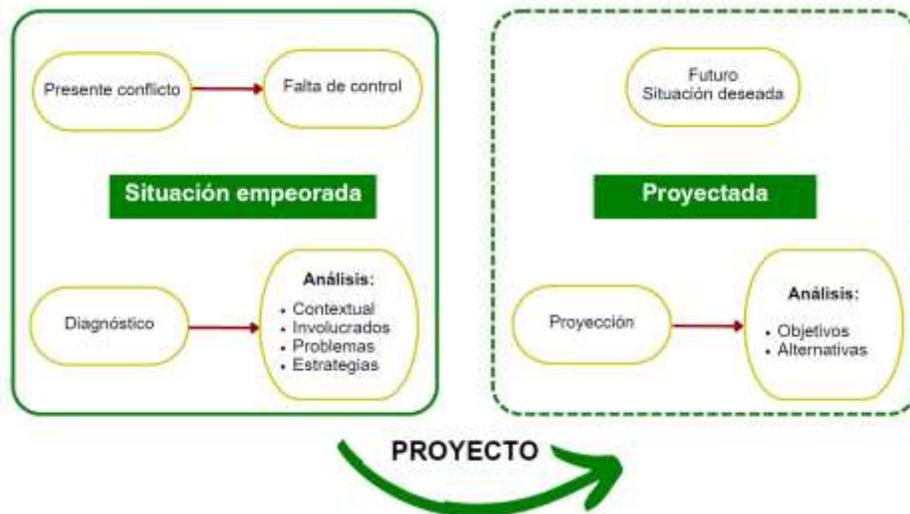
El propósito fundamental de esta investigación radica en asegurar un desarrollo eficaz y eficiente de la empresa, situándola en el contexto de la competitividad en el mercado colombiano. Esto implica una comprensión profunda de los avances tecnológicos que caracterizan a la industria metalmecánica, así como la consideración de los desafíos y demandas que estos avances conllevan en términos de estabilidad y continuidad empresarial. En este contexto, la gestión de riesgos se erige como una prioridad fundamental para las organizaciones y en el caso puntual de estudio, en la Escuela Taller de Villa del Rosario.

1.2. Pregunta de Investigación

Para la formulación del problema partimos del contexto, donde claramente se evidencia una falta de gestión de riesgos en la Escuela Taller Villa del Rosario para cada uno de sus procesos, afectando por ende el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Esta situación desencadena en la posibilidad de materialización de diferentes situaciones o riesgos al interior de la escuela, al no tener planes de contingencia ni herramientas adecuadas para tratar y monitorear estas situaciones, en la Figura 3 se muestra el esquema gráfico de la formulación del problema.

Figura 3.

Estructura del planteamiento del problema de investigación

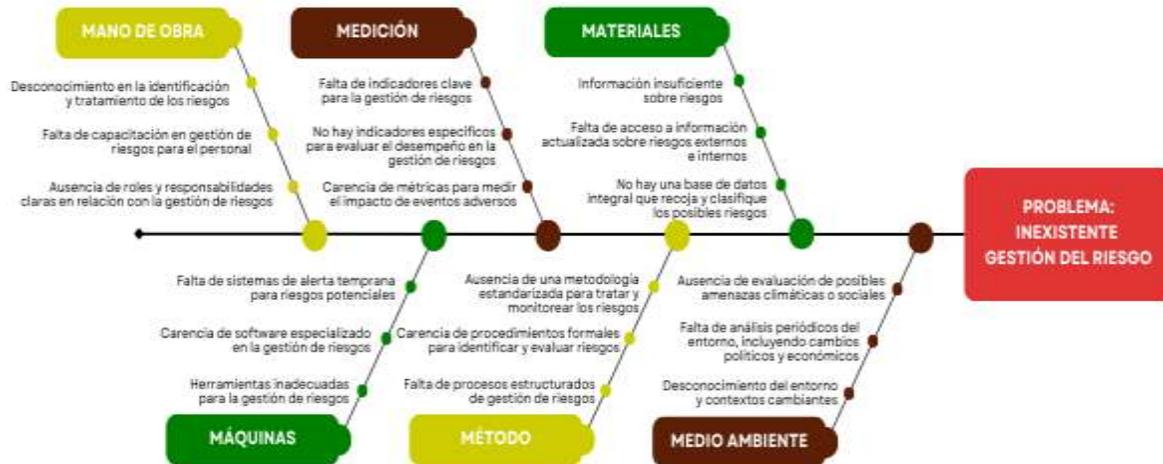


Nota. Estructura del planteamiento del problema de investigación, partiendo del conocimiento de la situación empeorada para proyectarla a una situación deseada.

El problema se formula mediante la relación causa y efecto, donde la falta de retroalimentación en los procesos, contar con personal no idóneo en la identificación de riesgos y su posterior tratamiento, desencadena en la falta de una gestión de riesgos eficiente que permita controlar y monitorear los procesos, llegando incluso a la posibilidad de materializar una insatisfacción del cliente, reducción de contratos, mala imagen institucional y el malestar por la poca oportunidad en la Gestión Administrativa.

La Figura 4 presenta la sistematización del problema por medio de la relación causa y efecto (diagrama de Ishikawa).

Figura 4.
Sistematización del problema. Diagrama de Ishikawa



Nota. Sistematización del problema, se describen variables como mano de obra, medición, materiales, maquinas, método y medio ambiente. Se tomó como referencia la estructura del diagrama de Ishikawa.

Con los antecedentes expuestos, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se debe formular un plan de gestión del riesgo basado en la NTC-ISO 31000:2018 en la Escuela Taller Villa del Rosario ubicada en el departamento Norte de Santander, en el cumplimiento de los requisitos legales de las partes interesadas?

1.3. Justificación

El propósito de este proyecto de investigación es crear una metodología que simplifique la detección, examen y valoración de los riesgos inherentes a los procedimientos adoptados en la Escuela Taller de Villa del Rosario.

Además, se pretende generar conciencia entre todas las partes interesadas de la Escuela Taller acerca de la importancia de la ejecución oportuna de acciones, así como del impacto que los riesgos materializados pueden tener y los costos asociados a la falta de oportunidad en las acciones implementadas. Todo este proceso está

destinado a sensibilizar a las partes involucradas para lograr una gestión más efectiva de la institución.

En el año 2021, mediante la resolución 0664 del 25 de abril de 2021, la Escuela Taller recibió un aporte de \$100.000.000 para la cofinanciación del plan de acción. Aunque los recursos fueron desembolsados en mayo, las obligaciones debían asumirse desde enero. Esto implicaba costos relacionados con roles como el coordinador académico o social, quienes, en los meses sin recursos, como enero a abril, no generaban impacto significativo, pero aun así generaban gastos. Esta situación brinda la oportunidad de sensibilizar a los financiadores sobre la importancia de los aportes oportunos para evitar estas circunstancias.

La Escuela Taller de Villa del Rosario estaba priorizada para recibir aportes de una donación proveniente del Ministerio de Cultura de la Unión Europea a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), destinada a cubrir obligaciones de junio a diciembre de 2022. Aunque los recursos se recibieron hasta diciembre, no se permitía asumir gastos anteriores a la fecha de emisión del acto administrativo. Esto generó acumulación de obligaciones no atendidas por seis meses, requiriendo acciones de emergencia por parte del Ministerio de Cultura para abordar la situación. Aunque estas acciones resolvieron el problema, no garantizan que no vuelva a presentarse.

De acuerdo con los principios de gestión de riesgos empresariales, las empresas exitosas estructuran sus operaciones para materializar su estrategia. Si bien se enfocan en sus operaciones principales, también establecen estructuras y equilibrios que les permiten mitigar riesgos tanto existentes como emergentes. La Escuela Taller de Villa del Rosario carece de esta estructura, lo que conlleva a situaciones caóticas e incertidumbre cuando se materializan riesgos no anticipados.

La realización de este proyecto brinda la oportunidad de aplicar conocimientos académicos en un entorno real, fortaleciendo la capacidad de diseñar planes de gestión de riesgo para entidades en el sector productivo. Este enfoque tiene el potencial de mejorar la toma de decisiones informadas y la respuesta proactiva a los riesgos, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la Escuela Taller de Villa del Rosario.

1.4. Hipótesis

La implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la norma NTC-ISO 31000:2018 en la Escuela Taller de Villa del Rosario permitirá establecer un enfoque estructurado y eficiente para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en sus operaciones. Esta iniciativa mejorará la capacidad de la institución para anticipar y responder a situaciones de riesgo, reduciendo posibles impactos negativos en su funcionamiento y maximizando las oportunidades de crecimiento. A través de la adopción de este enfoque, la Escuela Taller de Villa del Rosario podrá promover una cultura de gestión proactiva de riesgos entre su personal, fortaleciendo su capacidad de tomar decisiones informadas y seguras para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus stakeholder.

1.5. Objetivos de Investigación

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan de gestión del riesgo a partir de la norma NTC-ISO 31000:2018, para los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico a los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario.
2. Determinar el contexto interno, externo y las partes interesadas como marco de referencia para poder identificar, evaluar, valorar y definir las medidas de control.
3. Identificar los riesgos de los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario.
4. Formular las actividades del plan de gestión del riesgo basado en la NTC-ISO 31000:2018.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Introducción

Este capítulo expone la metodología aplicada en este trabajo final, en el cual los métodos de investigación desempeñan un papel fundamental al reunir la información esencial para respaldar los resultados. Estos métodos se centran en abordar las necesidades planteadas y se orientan hacia la resolución del problema y el logro de los objetivos establecidos.

Asimismo, se sustentó en una investigación de carácter descriptivo, dado que se formuló a partir de una propuesta con el propósito de solucionar la problemática inicialmente identificada. En esencia, el estudio adopta un enfoque cualitativo basado en un diseño no empírico y la correlación transaccional al buscar describir las relaciones causales existentes entre la falta de un sistema de gestión de riesgos y el rendimiento operacional en la Escuela Taller de Villa del Rosario.

La modalidad de investigación optada para llevar a cabo el manejo de riesgos en la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario es de carácter descriptivo. Esta investigación se fundamenta en la normativa NTC-ISO 31000:2018 y se aplica en la evaluación directa de los procesos, desde donde se obtiene la información esencial para la creación del diseño del plan.

2.2. Universo y Muestra

Conforme a lo manifestado por López (2004), hablamos del grupo de personas o temas sobre los que desea obtener información en la investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (Pineda et al., 1994, como se citó en López, 2004)

Para efectos de este trabajo final se determinó que el universo de estudio estará enfocado en la totalidad de los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario. Asimismo, la muestra elegida para este estudio abarca todos los procesos de la

entidad, ya que el objetivo es lograr un sistema de gestión de riesgos completo en toda la institución.

2.3. Métodos de análisis documental o experimental

En la fase de desarrollo del proyecto, se realiza una evaluación minuciosa de los procedimientos en ejecución utilizando la información real proporcionada por la Fundación. Este análisis se efectúa considerando tanto la normativa NTC-ISO 31000:2018 como la documentación asociada a la gestión de riesgos de investigaciones previas. Basándose en estos datos, se lleva a cabo un análisis exhaustivo necesario para reflejar los hallazgos en el plan de gestión de riesgos.

Las estadísticas utilizadas se emplean únicamente con el propósito de comprender de manera general cómo se abordan los planes de este tipo, y a partir de ahí se focaliza el análisis y la gestión de los riesgos específicos. Debido a que la técnica implementada fue la observación para las variables estudiadas, sus instrumentos de medición respectivo fueron las matrices recolectadas en el capítulo 4.

Vale la pena destacar que en lo que refiere a la estructura de los instrumentos, estos fueron formulados para cumplir con el objetivo de recopilar información, establecer diferencias y poder destacar aspectos que no fueran tan relevantes. Lo anterior permitió profundizar los resultados a los que se refiere el capítulo 4 del presente documento.

2.4. Técnicas de recolección de información

El enfoque de este proyecto se sustenta en dos Nota. s primordiales de información. En primer lugar, se adquiere información a través de entrevistas, datos estadísticos y documentación auténtica de procesos, subprocesos y actividades en ejecución. A partir de esta recopilación se efectúa el análisis de riesgos. En una segunda fase, se lleva a cabo una validación exhaustiva del análisis efectuado y se determina cómo llevar a cabo la gestión de los riesgos siguiendo los lineamientos

establecidos por la normativa NTC-ISO 31000:2018. En este proceso, se identificarán los requerimientos necesarios para una gestión de riesgos eficaz.

En este trabajo final, se ha adoptado un enfoque de investigación proyectiva, que tiene como objetivo principal proporcionar una solución al problema inicialmente planteado. Como Mousalli-Kayat (2015) señala, este enfoque involucra la creación de un modelo, plan o propuesta que sirva como respuesta a un problema identificado por el investigador.

En lo que respecta al diseño de este trabajo final, se optó por un enfoque no experimental. Esto se debe a que el objetivo era observar y analizar las variables en un momento específico sin manipularlas, con el fin de representar fielmente la realidad en ese momento. Mientras que el enfoque tuvo carácter cualitativo, con el fin de establecer de manera puntual las razones para formular acciones de mejora que le permitan a la institución lograr las metas establecidas en el menor tiempo posible y con la menor carga de recursos. Por medio de recopilación de información, análisis de bases de datos y el uso de bibliografía aplicada a esta investigación, se procederá a elaborar un informe claro y preciso, donde se quiere ilustrar los resultados finales del proyecto de investigación.

También se aplicó la observación, como Nota. principal de investigación en los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario, mientras que la bibliografía y otra información relacionada con el caso, también se identificaron como Nota. s secundarias que podrían determinar la relación entre estos factores para exponer la gestión de riesgos.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1. Introducción

En la formulación y desarrollo de un Plan de Gestión de Riesgos basado en la norma NTC-ISO 31000:2018 para su aplicación en los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario, es esencial establecer un sólido marco de referencia que contextualice y brinde fundamentos tanto históricos como conceptuales y teóricos. Estos marcos proporcionarán la base necesaria para comprender la relevancia de la gestión de riesgos, su evolución a lo largo del tiempo y su aplicación en el ámbito educativo colombiano.

En primera instancia se abordará la relevancia de la Escuela Taller de Villa del Rosario en el contexto cultural y educativo colombiano, destacando su misión y trayectoria. Además, se explorarán los antecedentes históricos de la gestión de riesgos en el país, incluyendo eventos significativos que han impulsado la necesidad de una gestión más efectiva de los riesgos en las organizaciones.

En un segundo marco, se profundizará en los conceptos esenciales relacionados con la gestión de riesgos, específicamente dentro del contexto de la norma NTC-ISO 31000:2018. Se procederá a definir y explicar los términos clave, como riesgo, gestión de riesgos, contexto organizacional, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y tratamiento de riesgos, entre otros. Se resaltarán la importancia de establecer una comprensión sólida de estos conceptos, ya que constituyen la base fundamental para el desarrollo eficaz y eficiente de un Plan de Gestión de Riesgos.

Finalmente, se explorarán las teorías y enfoques que respaldan la gestión de riesgos, tanto a nivel general como específico en el ámbito educativo. Se considerarán las principales corrientes de pensamiento en la gestión de riesgos, así como los modelos y metodologías que han surgido para abordar este campo. Además, se examinarán estudios e investigaciones previas relacionadas con la gestión de riesgos en el sector educativo en Colombia, identificando tendencias y mejores prácticas.

Estos tres marcos de referencia ofrecerán la perspectiva histórica, el fundamento conceptual y la base teórica esenciales para llevar a cabo la creación y la implementación de un Plan de Gestión de Riesgos sólido y eficaz en la Escuela Taller

de Villa del Rosario. Esto garantizará que el plan esté alineado con los estándares internacionales y sea pertinente para las características específicas del entorno educativo en Colombia.

3.2. Marco Contextual / Histórico

Las Escuelas Taller se describen como instituciones educativas enfocadas en la capacitación laboral y el desarrollo personal, de acuerdo con las pautas establecidas por el Ministerio de Educación (2022). Su misión principal es ofrecer programas formativos que se adapten a las necesidades individuales, a las demandas de la sociedad y al mercado laboral, así como a las exigencias del sector productivo. Estos programas van más allá de la enseñanza de habilidades técnicas y ocupacionales, ya que también incluyen componentes adicionales en áreas como la educación para la paz, la historia, la conservación del patrimonio y el fomento del espíritu emprendedor. El propósito de estos elementos adicionales es proporcionar a los estudiantes o aprendices una sólida base de conocimientos que les capacite para enfrentar el mundo laboral y contribuir a la preservación de la riqueza cultural.

Además de su función educativa, las Escuelas Taller tienen un profundo aprecio por la creación de objetos artesanales utilizando técnicas transmitidas de generación en generación. Han invertido esfuerzos significativos en la preservación y revitalización de estas técnicas tradicionales, así como en el reconocimiento del papel de los expertos y expertas que las dominan. En este contexto, el producto final adquiere una importancia especial, no solo como un medio para la sostenibilidad económica, sino también como un testimonio tangible del proceso de enseñanza-aprendizaje (Fundación Escuela Taller de Mompox, 2022).

Es fundamental señalar que, en Colombia, se formalizó el reconocimiento de la importancia de fortalecer la valoración social y política de los oficios culturales, artísticos, las industrias creativas y el patrimonio cultural mediante la Ley 2184 (Ministerio de Justicia y Derecho, 2022). Dicha legislación establece la obligación de impulsar procesos de asociación, educación permanente, gestión de datos, aprecio y promoción de estos oficios y ámbitos culturales en la nación, con el propósito de

fortalecerlos. En virtud de este marco legal, las Escuelas Taller desempeñan un papel fundamental, ya que, según el artículo 11, deben colaborar en la creación de la Cámara Colombiana de Oficios, cuyo propósito principal es impulsar estos procesos desde las regiones (Ministerio de Justicia y Derecho, 2022).

Figura 5.

Impacto Escuelas Taller en Colombia.



Nota. Descripción de los ámbitos y actores donde las Escuelas Taller con su gestión generan impacto.

De acuerdo a la información recogida por el Ministerio de Cultura durante el período comprendido entre 2018 y 2022 (ver Figura 5), las Escuelas Taller en Colombia han tenido un impacto significativo en la formación y promoción de oficios tradicionales y culturales. Durante estos cuatro años, se han capacitado a más de 6,300 aprendices en una variedad de más de 200 oficios, incluyendo la construcción e intervención de bienes de interés cultural. Este esfuerzo ha contribuido a valorar y destacar el trabajo de más de 250 maestros que operan en más de 180 territorios distribuidos en más de 20 departamentos de Colombia (Ministerio de Cultura, 2022).

Es relevante destacar que, aunque se deseaba contar con un registro histórico de los 30 años de funcionamiento de las Escuelas Taller en Colombia, lamentablemente, no se cuenta con este tipo de información. No obstante, es innegable el crecimiento y la expansión que han experimentado estas instituciones en los últimos 10 años en el país. Este crecimiento no se limita únicamente en términos cuantitativos, ya que se han inaugurado más de 9 Escuelas Taller en este tiempo.

También se ha expandido su alcance y su capacidad de acción, lo que ha permitido obtener los notables resultados mencionados anteriormente. En consecuencia, estas instituciones han respondido eficazmente a las crecientes necesidades de Colombia en cuanto a la preservación y salvaguarda de su valioso patrimonio cultural (Ministerio de Cultura, 2022).

En Colombia, se han establecido un total de 16 Escuelas Taller (Ver figura 6), de las cuales 13 se encuentran en funcionamiento y ofrecen programas de formación. Cada una de estas Escuelas Taller tiene su enfoque particular, el cual está determinado por los oficios tradicionales y culturales característicos de su región específica. Esto significa que estas instituciones están adaptadas para preservar y transmitir los saberes y las técnicas propias de sus territorios (Ministerio de Cultura, 2022).

Figura 6.

Mapa Escuelas Taller en Colombia.



Nota. Descripción grafica de las Escuelas Taller según municipios de ubicación, (Ministerio de Cultura, 2022).

Hoy en día, estas instituciones presentan un modelo de formación que pone un fuerte énfasis en el maestro, proporcionándole apoyo y fortaleciendo su entorno de trabajo. De esta manera, el maestro se convierte en una especie de "museo vivo" en el que comparte y enseña su oficio, lo que le permite continuar formando a las nuevas

generaciones de manera independiente. Gracias a esta iniciativa, se ha logrado una mayor expansión en todo el país, alcanzando 26 departamentos y 151 municipios.

En lo que respecta a la financiación de estas Escuelas Taller, su estructura financiera se basa en gran medida en el aporte que año a año le proporciona el Ministerio de Cultura, como se mencionó anteriormente. Con base en lo anterior, se muestra la composición financiera para el año 2022, desglosando el aporte del Ministerio de Cultura, los recursos generados internamente por las Escuelas y los posibles proyectos específicos que respaldan su funcionamiento (ver Figura 7):

Figura 7.
Distribución Financiera Escuelas Taller.



Nota. Descripción grafica de la composición financiera de las Escuelas Taller, según aportes del Ministerio de Cultura, recursos propios y proyectos gestionados.

De acuerdo con la información anterior, es importante resaltar que solamente dos Escuelas Taller, en este caso las de Cali y Naranja, cuentan con aportes del Ministerio de Cultura que representan menos del 50% de sus ingresos anuales totales. Por otro lado, Escuelas como las de Mompox, Bogotá y Villa del Rosario, dependen en gran medida del aporte del Ministerio de Cultura, ya que más del 80% de sus ingresos anuales provienen de esta entidad.

Esta situación plantea un desafío significativo para las Escuelas Taller, que consiste en la necesidad de generar independencia financiera y diversificar sus Nota. s de ingresos. Dependiendo en gran medida de un solo financiador, como el Ministerio de Cultura, puede limitar su capacidad de operación y desarrollo sostenible a largo plazo. Por lo tanto, buscar estrategias para obtener ingresos adicionales y reducir la dependencia de una única Nota. de financiación se vuelve esencial para la estabilidad financiera y la continuidad de estas instituciones.

3.3. Marco Conceptual

1. *Actitud hacia el riesgo*: Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo (Icontec Internacional, 2011).
2. *Administración de riesgos*: es el proceso administrativo formal para identificar, medir, controlar y supervisar los distintos riesgos a los que están expuestas las empresas, para que con base en esta información se pueda realizar una adecuada gestión de los riesgos y establecer el efecto de las contingencias detectadas en el nivel de solvencia de la empresa (Casares, 2013).
3. *Análisis del riesgo*: el nivel agregado y los tipos de riesgo que una institución financiera está dispuesta a asumir dentro de su capacidad de riesgo para lograr sus objetivos estratégicos y plan de negocios (Sánchez & Jiménez, 2018).
4. *Comunicación y consulta*: Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un dialogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo (Icontec Internacional, 2011)
5. *Consecuencia*: Resultado de un evento que afecta a los objetivos (Icontec Internacional, 2011).

6. *Contexto externo*: Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos (Icontec Internacional, 2011).
7. *Contexto interno*: Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Puede incluir gobierno, estructura organizacional, funciones y responsabilidades. Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos; las capacidades entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías). Sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones (tanto formales como informales). Relaciones con las partes internas y sus percepciones y valores. La cultura de la organización, normas, directrices y modelos adoptados por la organización; y forma y extensión de las relaciones contractuales (Icontec Internacional, 2011).
8. *Control*: Medida que modifica al riesgo (Icontec Internacional, 2011).
9. *Criterios del riesgo*: Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo (Icontec Internacional, 2011).
10. *Establecimiento del contexto*: Definición de los parámetros externos e internos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política de gestión del riesgo (Icontec Internacional, 2011).
11. *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 Internacional, 2011).
12. *Evento*: Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un evento puede ser una o más ocurrencias y puede tener varias causas. Puede consistir en algo que no está sucediendo. En ocasiones, se puede hacer referencia a un evento como un “incidente” o accidente. También se puede hacer referencia a un evento sin consecuencias como un “cuasi accidente”,

“incidente”, “situación de peligro” o “conato de accidente” (Icontec Internacional, 2011).

13. *Nota. del riesgo*: Evento que solo o en combinación tiene potencial intrínseco de originar un riesgo. Una Nota. de riesgo puede ser tangible o intangible (Icontec Internacional, 2018b)
14. *Gestión del riesgo*: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo (Icontec Internacional, 2011).
15. *Identificación del riesgo*: Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo (Icontec Internacional, 2011).
16. *Marco de referencia para la gestión del riesgo*: Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo (Icontec Internacional, 2011).
17. *Monitoreo*: Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continúa del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado (Icontec Internacional, 2011).
18. *Nivel del riesgo*: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad (Icontec Internacional, 2011).
19. *Parte involucrada*: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad (Icontec Internacional, 2011a).
20. *Perfil del riesgo*: Descripción de cualquier conjunto de riesgos (Icontec Internacional, 2011).

21. *Plan para la gestión del riesgo*: Esquema dentro del marco de referencia para la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del riesgo (Icontec Internacional, 2011).
22. *Política para la gestión del riesgo*: Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo (Icontec Internacional, 2011).
23. *Probabilidad*: Oportunidad de que algo suceda (Icontec Internacional, 2011).
24. *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 Internacional, 2011).
25. *Propietario del riesgo*: Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo (Icontec Internacional, 2011).
26. *Revisión*: Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia o eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos (Icontec Internacional, 2011).
27. *Riesgo*: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (Icontec Internacional, 2018).
28. *Riesgo residual*: riesgo remanente después del tratamiento del riesgo (Icontec Internacional, 2011).
29. *Tratamiento del riesgo*: Proceso para modificar el riesgo. Puede implicar evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó, tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad, retirar la Nota del riesgo, cambiar la probabilidad, cambiar las consecuencias, compartir e

riesgo con una o varias de las partes y retener el riesgo a través de la decisión informada (Icontec Internacional, 2011).

30. *Valoración del riesgo*: Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo (Icontec Internacional, 2011).

3.4. Marco Teórico

Sin importar su naturaleza ni el sector al que pertenezcan, todas las empresas se encuentran inmersas en un contexto moderno caracterizado por una alta volatilidad. Estas organizaciones, de manera constante, enfrentan una serie de riesgos tanto internos como externos que generan incertidumbre en cuanto a su capacidad para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

La implementación de un programa completo de gestión de riesgos se convierte en un componente fundamental para asegurar el crecimiento sostenible de cualquier empresa. Este enfoque permite abordar de manera sistemática y organizada las amenazas que puedan surgir. Con el tiempo, varias organizaciones han ido reconociendo cada vez más la importancia de desarrollar sistemas de gestión de riesgos. Esta estrategia se vuelve esencial en un entorno empresarial en el que la expansión hacia nuevos mercados y la mejora de las ganancias presentan tanto amenazas como oportunidades que no pueden ser ignoradas. En este contexto, el término "amenaza" se refiere a una situación que tiene el potencial de ocasionar pérdidas, como se detalla en el "Manual para la gestión del riesgo" de la Universidad Industrial de Santander (2016).

En la actualidad, es común que la mayoría de las empresas en Colombia asocien principalmente el concepto de riesgo con cuestiones relacionadas con la seguridad industrial, la salud ocupacional o los riesgos cubiertos por pólizas de seguros. Esta percepción limitada a menudo descuida otros factores internos y externos que pueden tener un impacto significativo en las operaciones tanto operativas como administrativas de la organización (PWC, 2013, citado por García & Jiménez, 2019).

En este escenario, es fundamental reconocer que la gestión de riesgos se ha vuelto un elemento crucial en la dirección estratégica de una empresa. La ausencia de una implementación adecuada de esta gestión puede tener efectos negativos en las operaciones cotidianas de la organización, lo que, a su vez, podría resultar en pérdidas económicas, un impacto desfavorable en su posición en el mercado e, incluso en situaciones extremas, la retirada de la empresa del mercado.

3.4.1. Riesgo

La definición del término "riesgo" puede variar según diferentes estándares y enfoques. Por ejemplo, la Norma NTC-ISO 31000:2018 define el riesgo como el "efecto de la incertidumbre en el logro de los objetivos". Esta definición resalta que este efecto puede manifestarse de manera positiva, negativa o en ambas direcciones, y puede dar lugar tanto a oportunidades como a amenazas (Icontec Internacional, 2018).

Por otro lado, la ISO/IEC 73 (2009) lo define como "la medida de la probabilidad de que ocurra un suceso y del impacto que dicho suceso pueda tener, ya sea de forma positiva o negativa".

El Project Management Institute (PMI, 2004), desde la perspectiva de la gestión de proyectos, define la palabra riesgo como un "evento o condición inciertos que, si se materializan, pueden tener un efecto negativo o positivo en al menos uno de los objetivos del proyecto, como el tiempo, el costo o el alcance".

Desde una perspectiva etimológica, la palabra "riesgo" tiene sus raíces en el latín y el árabe. Se dice que llegó al italiano a través de la palabra "risico" o "rischio", que a su vez proviene del árabe clásico "rizq", que significa "lo que depara la providencia", o del latín "resecu", que se relaciona con los peligros en el mar, como rocas o riscos, y "risicare", que implicaba desafiar, enfrentar o aventurarse en un camino peligroso. Inicialmente, el término "riesgo" estaba vinculado con los peligros que representaban los obstáculos marítimos para las embarcaciones en tiempos antiguos (Mejía Quijano, 2008).

En el contexto de la administración pública, el término "riesgo" hace referencia a la probabilidad de que ocurra un evento que pueda tener un impacto en los objetivos

definidos por una institución o en los procesos que esta realiza. Este concepto se distingue por describirse en función de dos elementos fundamentales: la probabilidad de que el evento ocurra y las posibles repercusiones que dicho evento podría tener en relación con los objetivos institucionales o los procesos específicos. Esta definición destaca la importancia de tener en cuenta los riesgos al tomar decisiones y gestionar los recursos en el ámbito de la administración pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011).

Es relevante destacar que, aunque los conceptos de riesgo e incertidumbre están interrelacionados, existe una diferencia fundamental entre ellos. Según la perspectiva de Oscar Bravo y Marleny Sánchez (2009), hablar de incertidumbre hace mención a la falta de certeza sobre lo que sucederá en el futuro, es decir, cuando no se puede prever con seguridad un evento futuro. Por otro lado, el riesgo se define como una forma específica de incertidumbre que conlleva un impacto negativo en el bienestar o los intereses de las personas.

Para ilustrar esta diferencia, podemos utilizar el ejemplo de la lluvia. Existe incertidumbre sobre si lloverá mañana, ya que no se puede predecir con certeza. Sin embargo, esta incertidumbre se convierte en riesgo para aquellos que no llevan un paraguas y pueden mojarse, mientras que representa una oportunidad para aquellos que necesitan regar su jardín. En este sentido, la oportunidad es una forma de incertidumbre que mejora el ambiente alrededor de las personas, y esta incertidumbre puede cambiar según sus necesidades individuales. Es importante comprender que toda situación riesgosa implica incertidumbre, pero no toda incertidumbre necesariamente conlleva riesgo (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2009).

3.4.2. Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos, de acuerdo con la Norma NTC-ISO 31000 (Icontec Internacional, 2018), se define como un conjunto de acciones destinadas a dirigir y supervisar una organización en relación con los riesgos a los que está expuesta. Esta definición enfatiza como propósito central de la gestión de riesgos a la creación y

preservación del valor. Además, busca mejorar el rendimiento del proyecto, incentivar la innovación y apoyar de manera efectiva al logro de los objetivos establecidos.

Flanagan y Norman (2006), definen la gestión de riesgos como la aplicación de técnicas gerenciales que buscan identificar, analizar y responder a los riesgos en cualquier contexto.

La guía para la administración de riesgos del Departamento Administrativo de la Función Pública (2011) proporciona una perspectiva general, donde esta gestión de riesgos hace referencia a los principios y metodologías para la gestión efectiva de los riesgos, mientras que gestionar el riesgo se centra en la aplicación práctica de estos principios y metodologías para abordar riesgos específicos.

Chapman y Ward (1997) enfatizan que el objetivo principal de la gestión de riesgos es optimizar el proceso de desarrollo de un proyecto. Esto se logra mediante la identificación sistemática, la valoración y la gestión de los riesgos asociados al proyecto.

Nigel Smith (2002) complementa esta perspectiva al destacar que el objetivo fundamental de la gestión de riesgos es proporcionar información relevante. Esta información se convierte en una base sólida que permite al gerente de proyecto tomar decisiones más informadas en cualquier etapa del ciclo de vida de los proyectos.

Partiendo del principio esencial en la gestión de riesgos de que alcanzar una seguridad absoluta es inalcanzable, y que la confiabilidad individual de los procesos dentro de una organización no necesariamente contribuye a aumentar la seguridad general del sistema, Pucci (2004) señala que la gestión del riesgo se centra en el reconocimiento, evaluación y regulación de los riesgos en relación entre sí, en lugar de perseguir la eliminación completa de los riesgos, lo que en la práctica resulta imposible.

Por lo tanto, tomar medidas y desarrollar estrategias para minimizar los riesgos se vuelve una necesidad apremiante para las organizaciones. Esto les permite garantizar su continuidad en el mercado y lograr un crecimiento sostenible al tiempo que cumplen con sus objetivos dentro de plazos determinados. La gestión del riesgo se convierte en un enfoque que puede aplicarse en todos los niveles de la organización, abarcando tanto las áreas administrativas como las operativas, así como

funciones específicas, proyectos y actividades, como lo señala Casares (2013). De esta manera, se logra una integración efectiva de metodologías y conceptos para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.4.3. NTC-ISO 31000:2018

La normativa vinculada a la gestión de riesgos empresariales ha evolucionado considerablemente con el tiempo, y en la actualidad, un importante estándar internacional es la norma ISO 31000. Esta norma forma parte de una serie de normas relacionadas con la gestión de riesgos y ha sido elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

El propósito primordial de la norma NTC-ISO 31000:2018 es ofrecer principios y pautas de carácter genérico en relación con la gestión de riesgos en organizaciones. Su objetivo es establecer un estándar universalmente reconocido que pueda ser aplicado por profesionales y empresas que utilizan procesos de gestión de riesgos. Esta norma tiene como finalidad reemplazar una variedad de regulaciones, métodos y enfoques que varían ampliamente entre industrias, temas y regiones.

La norma NTC-ISO 31000:2018 proporciona una serie de directrices que deben ser seguidas para alcanzar una gestión de riesgos eficaz. Su principal enfoque consiste en que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de forma continua un marco o estructura de apoyo. El propósito de este marco es incorporar el proceso de gestión de riesgos en todos los aspectos de la organización, abarcando aspectos como el gobierno corporativo, la planificación estratégica, la gestión, los procesos de información, las políticas, los valores y la cultura organizacional (Huerta, 2014).

La norma NTC-ISO 31000:2018 establece una serie de principios fundamentales que sirven de base sólida para gestionar los riesgos en organizaciones. Estos principios son aplicables de manera efectiva en todos los niveles de la organización y en diferentes contextos. A continuación, se describe en la Figura 8 brevemente los principales principios de esta norma:

Figura 8.
Principios de la NTC-ISO 31000:2018.



Nota. Descripción gráfica de los principios de la NTC-ISO 31.000:2018, que proporcionan orientación sobre las características de una gestión del riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito.

Estos principios, cuando se aplican de manera efectiva, contribuyen a una gestión de riesgos sólida y proactiva en una organización, lo que a su vez ayuda a mejorar el desempeño e incentivar las ideas y la consecución de objetivos de toda organización (Icontec Internacional, 2018).

4. DESARROLLO

4.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo de los procesos en la Escuela Taller de Villa del Rosario. Esto implica la identificación del contexto tanto interno como externo, así como la consideración de las partes interesadas, lo que servirá como marco de referencia fundamental para la implementación de la gestión de riesgos.

Además, se llevará a cabo la identificación de los riesgos asociados a los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario, lo que permitirá una comprensión completa de las posibles amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Finalmente, se formularán las actividades específicas que constituirán el plan de gestión del riesgo basado en los principios y directrices de la Norma NTC-ISO 31000:2018.

Para llevar a cabo este análisis, se procedió a recopilar información con cada jefe de proceso con la finalidad de identificar las causas que afectan a los objetivos de la Escuela. A partir de la información recopilada y el análisis de estos ambientes, se elaboraron las matrices DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) como parte del presente trabajo.

El análisis del entorno social es un componente esencial en la formulación de estrategias para cualquier organización. Según Pedros y Gutiérrez (2012), es fundamental que las estrategias de una organización estén en armonía con su entorno, lo que resalta la relevancia de comprender de manera integral el contexto social. Esto implica la capacidad de prever, explorar y monitorear de manera constante el entorno social. La habilidad de una sociedad para anticipar los cambios que se avecinan en su entorno es fundamental para su éxito y supervivencia. Este enfoque no solo se aplica a nivel organizativo, sino que también es relevante a nivel social en general. La capacidad de predecir tendencias pasadas, actuales y futuras, así como eventos significativos en la sociedad, puede marcar la diferencia en la adaptación y prosperidad de una sociedad en un mundo en constante cambio. Por lo tanto, el análisis y la

comprensión del entorno social son pilares fundamentales para la toma de decisiones estratégicas efectivas.

4.2. Análisis de Contexto General

El concepto de Escuela Taller, concebido por el Arquitecto José María Pérez en 1977 en España, representa un contexto fundacional de relevancia en el ámbito de la gestión de riesgos. Este enfoque de formación, que posteriormente se expandió, se originó en un contexto de desafíos económicos y laborales, marcado por la recesión. Bajo el principio de "Aprender haciendo", se estableció con el propósito de brindar oportunidades de empleo a jóvenes desempleados, lo que conlleva implicaciones significativas desde una perspectiva de riesgo, en particular en términos de gestión de recursos y desarrollo de habilidades (AECID, 2022).

Este modelo, que encontró su primer hogar en el Monasterio Santa María La Real en Aguilar del Campo, se consolidó en 1985 en el Convento de San Benito el Real de Valladolid (AECID, 2022). Con el paso de los años, trascendió sus fronteras y se exportó a Hispanoamérica en el marco del "Quinto Centenario del Encuentro de Dos Mundos" a partir de 1990. Este proceso de expansión estuvo marcado por la designación de su primer responsable, el arquitecto Luis Villanueva. Fue bajo su liderazgo que se estableció la primera Escuela Taller en territorio colombiano, específicamente en Cartagena, hacia el año de 1992.

En el transcurso de los años posteriores, el modelo se extendió aún más en Colombia, dando origen a las Escuelas Taller en lugares como Barichara, Bogotá, Buenaventura, Caldas, Mompox, Popayán y Tunja. Estas instituciones no solo se convirtieron en centros de formación, sino que también asumieron un papel fundamental como custodios del patrimonio nacional, destacando su relevancia desde una perspectiva de gestión de riesgos (Escuelas Taller de Colombia, 2018). La creación de varias Escuelas Taller en Colombia constituye un notable aumento en la adopción de este modelo, lo cual conlleva retos y posibilidades en lo que respecta a la administración de riesgos, considerando la amplia cobertura geográfica y la diversidad

de entornos culturales y sociales en los que estas entidades desarrollan sus actividades.

Las Escuelas Taller han operado gracias al respaldo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Además, han contado con la colaboración de diversas entidades tanto gubernamentales como privadas, entre las que se incluyen la Comunidad Andina de Fomento (CAF), la Corporación La Candelaria, el Ministerio de Cultura, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) así como los gobiernos locales en cada territorio; y más recientemente, el Departamento Administrativo de Bienestar Social (DPS), así como entidades del sector privado. Este apoyo se ha materializado a través de aportaciones directas o mediante acuerdos de colaboración. Desde una perspectiva de gestión de riesgos, la diversificación de fuentes de apoyo y financiación representa una estrategia importante para reducir la dependencia de una sola entidad y mitigar riesgos financieros potenciales.

La mayoría de los programas de formación de Escuelas Taller se han llevado a cabo en América Latina, lo que representa un 93% de las intervenciones totales, con un total de 249 proyectos y 26,220 alumnos formados. En contraste, en Asia y África, se han registrado solo 17 iniciativas que han capacitado a 1,163 alumnos. Desde 1991 hasta 2014, se han promovido un total de 266 proyectos de Escuelas Taller en el extranjero. Es importante resaltar que la distribución geográfica de estos programas ha sido muy desigual, con proyectos en América Latina y el Caribe desde 1991, mientras que en África y Asia los proyectos no comenzaron hasta 2005 según información proporcionada por la AECID (2022).

Colombia, como receptor de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y gracias a la buena relación diplomática con España, en la actualidad alberga diversas Escuelas Taller. Estas instituciones están ubicadas en los Centros Históricos de ciudades como Cartagena (desde 1992), Popayán (desde 1995), Santa Cruz de Mompox (desde 1996) y Salamina (desde 2010). Cabe destacar que estas ciudades han sido declaradas como Bienes de Interés Cultural de Carácter Nacional. Además de estas ubicaciones, se suman Escuelas Taller en otros lugares como Barichara, Bogotá, Buenaventura, Cali, Quibdó, Tumaco, Tunja, y Villa del Rosario.

El Programa Nacional de Escuela Taller establece como uno de sus pilares principales el brindar apoyo a poblaciones vulnerables, que incluyen afrodescendientes, indígenas y personas afectadas por el conflicto armado, el desplazamiento forzado, la violencia intrafamiliar y mujeres que son cabezas de familia, entre otros grupos. Este programa se enfoca en lograr cambios significativos en las condiciones sociales de vida de las personas; y los jóvenes que se gradúan de las Escuelas Taller, experimentan una mejora en sus vidas al adquirir habilidades que les permiten obtener empleo y generar ingresos. En promedio, aproximadamente el 80% de los jóvenes formados en las Escuelas Taller entre 1991 y 2014 lograron encontrar empleo (AECID, 2015).

4.3. Análisis de Contexto Externo

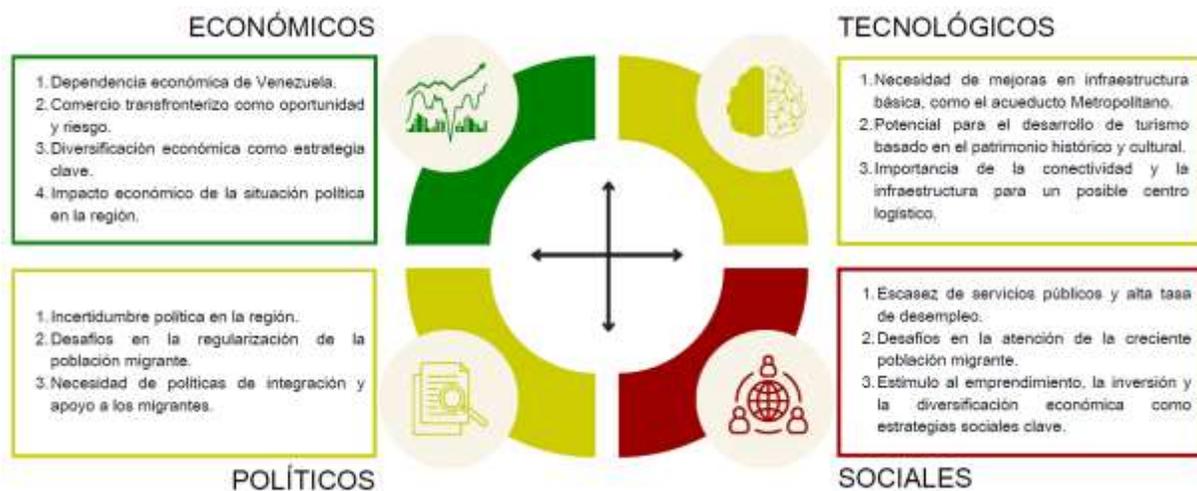
Villa del Rosario, estratégicamente ubicado en la frontera con Venezuela y a pocos kilómetros de la ciudad de Cúcuta, posee un contexto geográfico que podría considerarse una fortaleza. Esta posición fronteriza abre oportunidades para el comercio transfronterizo y la colaboración económica entre las dos naciones. Además, la región cuenta con recursos naturales significativos, siendo el Río Táchira uno de los más importantes. La presencia de este río no solo es esencial para la vida cotidiana de los habitantes, sino que también puede respaldar actividades económicas como la agricultura y la generación de energía. Además, Villa del Rosario cuenta con un rico patrimonio histórico y cultural, lo que podría atraer el turismo y convertirse en una Nota adicional de ingresos. Sin embargo, es fundamental abordar la dependencia económica con Venezuela como un riesgo, especialmente en un contexto de incertidumbre política y económica en la región. Para ello, se requiere una estrategia de diversificación económica que reduzca la vulnerabilidad de la zona ante cambios bruscos en la situación fronteriza. También es crucial mejorar la infraestructura de servicios básicos, como el acueducto Metropolitano, para garantizar un crecimiento urbano sostenible y resiliente (Instituto de Estudios Urbanos Universidad Nacional, 2023).

La región de Villa del Rosario se enfrenta a desafíos sociales significativos, en parte debido al cierre intermitente de la frontera con Venezuela y la consecuente llegada de población migrante. La falta de servicios públicos, la alta tasa de desempleo y la necesidad de regularizar la situación de los migrantes son cuestiones críticas que deben ser abordadas en el marco de la gestión de riesgos. Para lograr un desarrollo sostenible, es esencial estimular el emprendimiento, la inversión y la diversificación económica. Estas estrategias pueden contribuir a generar oportunidades laborales y mejorar las condiciones de vida de la población local. Además, la inversión en infraestructura, especialmente en servicios de salud de cuarto nivel, es fundamental para proporcionar una atención adecuada a la creciente población. Sin embargo, es importante destacar que estas medidas deben llevarse a cabo en un contexto de integración y apoyo a los migrantes venezolanos, reconociendo su contribución potencial al desarrollo económico y social de Villa del Rosario (Instituto de Estudios Urbanos Universidad Nacional, 2023).

Desde la perspectiva de la gestión de riesgos, el análisis PEST permite identificar y anticipar posibles amenazas y oportunidades relacionadas con estos diversos factores que afectan a las organizaciones. Este tipo de análisis se utiliza para evaluar el impacto de elementos que escapan al control de una organización pero que pueden incidir en su desarrollo futuro. Este enfoque estratégico se centra en cuatro factores principales que tienen el potencial de ejercer una influencia significativa en la trayectoria del negocio, estos factores son: económicos, tecnológicos, políticos y sociales. La finalidad de este análisis es comprender cómo estos elementos del entorno pueden afectar a la organización y sus operaciones, lo que es esencial en la gestión de riesgos, tal como se muestran en la figura 9:

Figura 9.

Análisis PEST – Entorno Villa del Rosario.



Nota. Análisis del entorno de villa rosario, tomando como variables, los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Se tomó como referencia la estructura de análisis PEST.

4.4. Análisis de Contexto Interno (Marco Institucional)

La creación de la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario se remonta al 21 de junio de 2019, con la participación fundadora del Ministerio de Cultura, la Biblioteca Pública Julio Pérez Ferrero y la Alcaldía de Villa del Rosario. Posteriormente, el 20 de diciembre de 2019, la Cámara de Comercio de Cúcuta se unió a la junta directiva. La misión fundamental de la fundación es contribuir al desarrollo regional proporcionando formación en oficios tradicionales como Jardinería, Cocina Tradicional y Cerámica a personas en situación de vulnerabilidad. Esta iniciativa tenía como objetivo principal proporcionar oportunidades de formación en oficios tanto para la población local como para jóvenes venezolanos interesados en adquirir habilidades profesionales. En los meses siguientes, se llevaron a cabo actividades de promoción del proyecto en diversos barrios del municipio, así como entre asociaciones y fundaciones enfocadas en la atención de migrantes. A comienzos de 2020, se constituyó el grupo de colaboradores de la Escuela Taller y se dio inicio al procedimiento de elección de los candidatos para los cursos cortos. No obstante, esta fase se vio detenida a raíz de las limitaciones establecidas a causa de la pandemia de Covid-19.

Posterior a la pandemia, el programa ha tenido como objetivo fomentar la integración entre las comunidades venezolanas y colombianas, con un enfoque en la preservación del patrimonio y la sostenibilidad, incluyendo proyectos de "vivienda de interés cultural". Además, se enfoca en crear espacios de intercambio y aprendizaje que involucren a ciudadanos de ambas nacionalidades en Villa del Rosario y otras Escuelas Taller participantes en el proyecto.

Este aporte se materializa a través de becas integrales que cubren matrícula, transporte, refrigerio, insumos, materiales y herramientas. El propósito final es la formación de comunidades integrales que impulsen un cambio significativo en los ámbitos social, cultural y económico de la región.

La experiencia de la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario se evidencia en la implementación de programas formativos exitosos en áreas como jardinería, cerámica y cocina tradicional. Estos programas benefician a poblaciones vulnerables, incluyendo víctimas del conflicto armado, desplazados, padres o madres solteras, personas de estratos 1, 2 y 3, así como participantes en programas sociales como Familias en Acción y Jóvenes en Acción, además de aquellos con bajos recursos económicos y migrantes. Estas acciones se enmarcan en una estrategia integral para fortalecer el tejido social y cultural, potenciando las habilidades de las personas a través del aprendizaje de oficios tradicionales, fomentando su autonomía y revitalizando la economía local.

La sede física de la Fundación Escuela Taller de Villa del Rosario se encuentra en el municipio de Villa del Rosario, en el complejo histórico que ostenta la categoría de Patrimonio Histórico de la Nación. Este municipio tiene una importancia histórica notable, ya que fue el lugar donde se fundaron tres países: Venezuela, Ecuador y Colombia. La ubicación de la fundación en el Parque Gran Colombiano, un espacio significativo para la conmemoración del Bicentenario de la Independencia el 7 de agosto de 2021, subraya su conexión con la historia y el compromiso con la preservación patrimonial, en consonancia con la Ley 1916 del 12 de julio de 2018, destinada a la protección del patrimonio vinculado a esta gesta histórica.

Dentro del análisis del contexto interno de la Escuela Taller, resulta fundamental comprender el entorno operativo y estratégico de la institución. Una herramienta crucial

en este proceso es el Modelo Canvas de negocio, que permite trazar de manera sistemática los elementos clave que definen la propuesta de valor de la escuela, los segmentos de clientes atendidos, los canales de distribución utilizados y las Notas de ingresos relevantes, entre otros. Esta metodología ofrece una visión integral y estructurada de las actividades internas, así como de las relaciones con sus grupos de interés y del valor generado para sus clientes, tal como se ve reflejada en la figura 10.

Figura 10.

Modelo Canvas de negocio – Escuela Taller de Villa del Rosario.



Nota. Descripción del modelo de negocio de la Escuela Taller de Villa del Rosario, se relacionan variables como propósito, socios clave, ¿Qué necesito de ellos?, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, diferenciadores, relación con los clientes, canales, segmentación de clientes, demografía del cliente, estructura de costos y Nota. s de ingresos. Se tomo como referencia el Modelo CANVAS.

El poder identificar este Modelo Canvas de negocio en el contexto interno de la Escuela Taller, contribuye a una comprensión profunda de la dinámica interna y a una evaluación más precisa de los riesgos que se abordarán en los siguientes apartados.

4.4.1. Avances en sistemas de gestión

La Escuela Taller de Villa del Rosario ha avanzado considerablemente en la implementación de la "*Guía para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de las Escuelas Taller en Colombia*" (ver apartado 4.7.1.). Este recurso, concebido en colaboración con la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura y los equipos de las Escuelas Taller, tiene como propósito fundamental mejorar la estructura y el funcionamiento de estas instituciones a través de procesos de calidad y gestión institucional.

En la actualidad, la escuela se encuentra inmersa en la fase 2 de implementación de esta guía, centrándose en la documentación de sus procesos y procedimientos, así como la recopilación de información esencial para su funcionamiento y diagnóstico futuro. Este enfoque refleja no solo un compromiso con la mejora continua, sino también la posibilidad de considerar, a medida que se avanza, la aplicación de lineamientos de calidad más rigurosos, como la norma NTC-ISO 9001:2015.

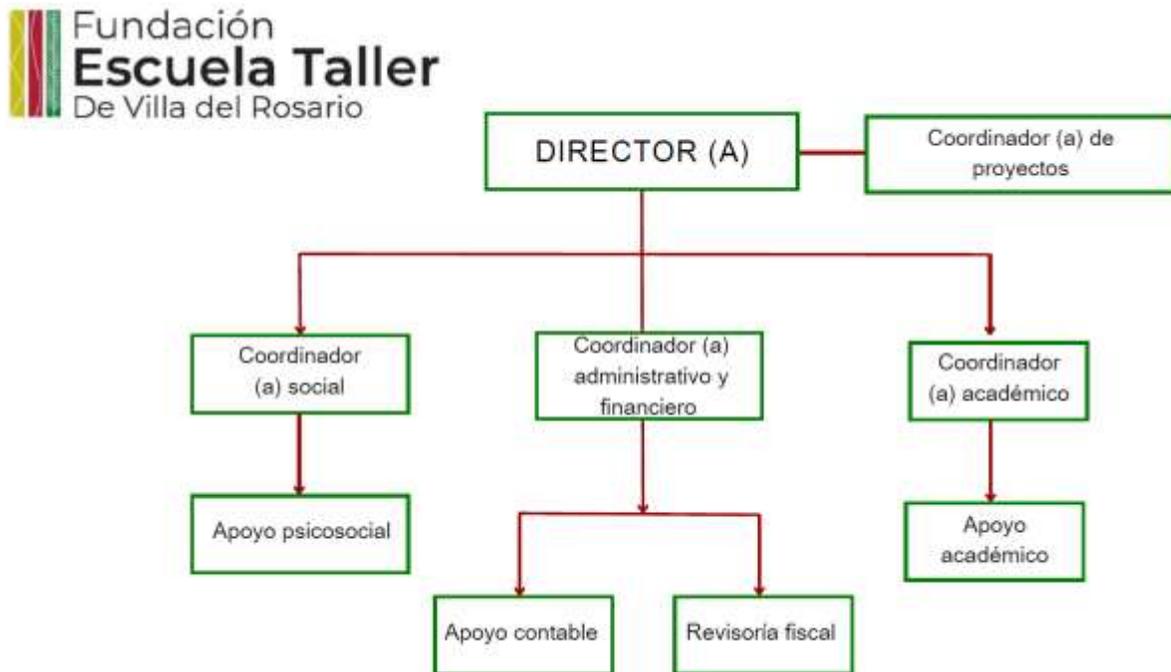
La aspiración a la certificación en calidad NTC-ISO 9001:2015 no solo representará un logro en términos de estándares internacionales de calidad, sino que también consolidaría la posición de la Escuela Taller como un referente en la formación de oficios tradicionales. Este proceso, más que un requisito reglamentario, se convierte en un catalizador para fortalecer los procesos internos y proyectar una imagen de excelencia educativa. Además, refuerza la capacidad de la institución para ofrecer programas de formación en jardinería, cerámica y cocina tradicional a poblaciones vulnerables, contribuyendo activamente al cambio social y económico en la región.

4.4.2. *Direccionamiento Estratégico Escuela Taller de Villa del Rosario*

Para proporcionar recomendaciones efectivas sobre el funcionamiento de la Escuela Taller, es esencial comprender su estructura interna y organización. La Figura 11 muestra un organigrama general que representa la disposición típica de estas escuelas, aunque es importante tener en cuenta que algunas de ellas pueden tener variaciones en su estructura específica.

Figura 11.

Estructura Organizacional Escuelas Taller.



Nota. Representación gráfica de la estructura organizativa de las Escuelas Taller

La estructura organizacional de la Escuela Taller consta de varios roles clave:

Director: Este puesto no solo actúa como el representante legal de la fundación, sino que también desempeña un papel central en la gestión de recursos para cumplir los objetivos de la Fundación. Su responsabilidad incluye la elaboración del Plan Estratégico y el Plan de Acción anual, además de coordinar los ciclos de formación y aplicar modelos pedagógicos. El Director/a lidera los esfuerzos para garantizar el adecuado desarrollo del objeto social de la institución.

Coordinación de Proyectos: Este equipo se encarga de la formulación, planificación, seguimiento y cierre de proyectos en curso. Trabajan en estrecha colaboración con otras áreas de la Escuela Taller para asegurar la ejecución exitosa de proyectos.

Coordinación Académica: Esta área se encarga de desarrollar planes de formación, gestionar registros académicos, supervisar la asistencia a clases y mantener un registro de las actividades académicas. La Coordinación Académica interactúa directamente con maestros y aprendices para garantizar la calidad de la enseñanza.

Coordinación Social: Se dedica a implementar una ruta de atención para los aprendices y egresados. Consideran las diversas dimensiones de los estudiantes y diseñan estrategias para prevenir la deserción.

Coordinación Financiera: Compuesta por un coordinador, un apoyo contable y la revisora fiscal, tiene la responsabilidad de supervisar y asegurar el adecuado funcionamiento y cumplimiento del sistema financiero de la Escuela Taller. Esto incluye la gestión de recursos financieros de manera eficiente.

La interconexión y relación entre los procesos en una organización, como la Escuela Taller de Villa del Rosario, es esencial para su funcionamiento eficiente y efectivo. La estructura de procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario se organiza de la siguiente manera (Ver Figura 11):

Figura 12.

Mapa de Procesos Escuelas Taller.



Nota. Representación gráfica del mapa de procesos de la Escuelas Taller, conformado por seis procesos, dos estratégicos, dos misionales y dos de apoyo.

De igual manera, se puede apreciar en las Figuras 12 a 14, la conformación de cada grupo de procesos, con un resumen del objetivo que desempeñan dentro de las Escuelas Taller:

Figura 13.

Procesos Estratégicos.



Nota. Representación gráfica de los procesos estratégicos de la Escuela taller, conformados por mejora continua y gestión institucional, con su respectiva descripción.

Figura 14.

Procesos Misionales.



Nota. Representación gráfica de los procesos misionales de la Escuela taller, conformados por cultura de paz y formación técnica en oficios, con su respectiva descripción.

Figura 15.
Procesos de Apoyo.



Nota. Representación gráfica de los procesos de apoyo de la Escuela taller, conformados por talento humano y administrativo y financiero, con su respectiva descripción.

Esta estructura de procesos permite que la Escuela Taller de Villa del Rosario funcione de manera eficiente y cumpla con sus objetivos misionales y estratégicos. Además, resalta la importancia de la mejora continua y la promoción de una cultura de paz en la comunidad.

4.4.3. Matriz DOFA

Conforme a la perspectiva de Ponce (2007), el análisis DOFA involucra una valoración de los aspectos internos, que abarcan las fortalezas y debilidades, lo que en conjunto proporciona un diagnóstico de la situación interna de la organización. Además, implica una evaluación de los factores externos, es decir, las oportunidades y amenazas que la organización enfrenta en su entorno. Esta herramienta, considerada relativamente simple, proporciona una visión general de la situación

estratégica de la institución en cuestión. A continuación, se resumen en la Figura 16 las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA) identificadas para la Escuela Taller de Villa del Rosario:

Figura 16.

Matriz DOFA Escuela Taller de Villa del Rosario.



Nota. Representación grafica de la Matriz DOFA, de la Escuela Taller de Villa del Rosario, se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se tomó como referencia la metodología de Matriz DOFA.

4.4.3.a. Fortalezas (F):

1. **Ubicación Geográfica Estratégica:** La ubicación en la frontera con Venezuela y cerca de Cúcuta es una fortaleza que abre oportunidades para el comercio transfronterizo y la colaboración económica.
2. **Recursos Naturales:** La presencia del Río Táchira y otros recursos naturales ofrece oportunidades para la agricultura y la generación de energía, respaldando así actividades económicas locales.

3. Patrimonio Histórico y Cultural: El rico patrimonio histórico y cultural de la región puede atraer turismo, generando ingresos adicionales.
4. Alianzas Estratégicas: La colaboración con la Alcaldía, la Gobernación, la Biblioteca Pública, el Ministerio de Cultura y la Cámara de Comercio fortalece el respaldo institucional y los recursos disponibles para la Escuela Taller.
5. Programa de Salvaguardia del Patrimonio: La implementación de programas de salvaguardia del patrimonio con énfasis en sostenibilidad es una fortaleza que puede contribuir a la preservación del legado cultural.
6. Apoyo Institucional Sólido: La Escuela Taller cuenta con el respaldo de instituciones de renombre como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Ministerio de Cultura, el SENA y otros como el Ministerio de Cultura y el Departamento Administrativo de Bienestar Social (DPS). Esta colaboración fortalece su capacidad para llevar a cabo programas de formación y proyectos culturales.

4.4.3.b. Debilidades (D):

1. Dependencia Económica con Venezuela: La fuerte dependencia económica con Venezuela es una debilidad, ya que expone a la región a riesgos en un contexto de incertidumbre política y económica.
2. Falta de Servicios Públicos: La falta de servicios públicos adecuados es una debilidad que afecta la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible.
3. Alta Tasa de Desempleo: La alta tasa de desempleo es una debilidad que requiere estrategias para generar empleo y mejorar las condiciones de vida.
4. Dependencia de Notas Externas: La dependencia de notas externas de financiamiento, como la AECID y otras entidades, podría ser una debilidad

potencial. Las fluctuaciones en el apoyo financiero podrían afectar la estabilidad financiera de la Escuela Taller.

4.4.3.c. Oportunidades (O):

1. Programa de Formación Integradora: La oportunidad de crear espacios pedagógicos de integración entre comunidades colombianas y venezolanas puede fomentar la colaboración y el aprendizaje conjunto.
2. Diversificación Económica: La diversificación económica puede reducir la dependencia de la economía venezolana y aumentar la resiliencia frente a cambios en la situación fronteriza.
3. Inversión en Infraestructura: La inversión en infraestructura, incluyendo servicios de salud y conectividad, puede mejorar la calidad de vida de la población y fomentar el desarrollo económico.
4. Colaboración con Entidades Externas: La colaboración con diversas entidades, incluyendo la Comunidad Andina de Fomento (CAF) y la Corporación La Candelaria, crea oportunidades para la ejecución de proyectos conjuntos y la obtención de recursos adicionales para programas de formación y desarrollo cultural.

4.4.3.d. Amenazas (A):

1. Cierre de la Frontera: El cierre intermitente de la frontera con Venezuela puede afectar negativamente la economía y la estabilidad social de la región.
2. Flujo Migratorio: El flujo migratorio puede ejercer presión sobre los recursos y servicios locales, presentando desafíos adicionales.

3. Vulnerabilidad ante Cambio Climático: La vulnerabilidad ante eventos climáticos extremos puede poner en riesgo la infraestructura y la sostenibilidad ambiental.
4. Incertidumbre Financiera: La incertidumbre en el financiamiento externo, especialmente en tiempos de cambios en políticas gubernamentales, representa una amenaza potencial para la continuidad de los programas de la Escuela Taller.

4.4.4. Análisis de Estrategia DAFO

Con el contexto DOFA anteriormente explicado, se puede formular una matriz cruzada (ver figura 17) a fin de determinar las estrategias más relevantes que la Escuela Taller podría aplicar para la resolución de sus principales problemas a afrontar (Betancourt, 2018):

Figura 17.

Análisis de Estrategias para la Escuela Taller de Villa del Rosario.

Planificación estratégica Escuela Taller	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos
<p>Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar</p>	<p>Estrategias FO: F1 (Ubicación Geográfica Estratégica) y O1 (Programa de Formación Integradora): Estrategia: Aprovechar la ubicación estratégica para desarrollar programas de formación que integren comunidades colombianas y venezolanas.</p> <p>F2 (Recursos Naturales) y O2 (Diversificación Económica): Estrategia: Explorar oportunidades de diversificación económica basada en los recursos naturales locales para reducir la dependencia de la economía venezolana.</p> <p>F3 (Patrimonio Histórico y Cultural) y O3 (Inversión en Infraestructura): Estrategia: Aprovechar el patrimonio cultural para atraer inversiones en infraestructura que mejoren la calidad de vida y fomenten el desarrollo económico.</p> <p>F4 (Alianzas Estratégicas) y O4 (Colaboración con Entidades Externas): Estrategia: Fortalecer alianzas estratégicas con entidades externas para ejecutar proyectos conjuntos y obtener recursos adicionales.</p>	<p>Estrategias DO: D1 (Dependencia Económica con Venezuela) y O2 (Diversificación Económica): Estrategia: Implementar estrategias para diversificar la economía y reducir la dependencia de la economía venezolana.</p> <p>D2 (Falta de Servicios Públicos) y O3 (Inversión en Infraestructura): Estrategia: Abogar por inversiones en infraestructura que aborden la falta de servicios públicos, mejorando así la calidad de vida.</p> <p>D3 (Alta Tasa de Desempleo) y O1 (Programa de Formación Integradora): Estrategia: Desarrollar programas de formación que aborden la alta tasa de desempleo, enfocándose en la integración de comunidades.</p> <p>D4 (Dependencia de Fuentes Externas) y O4 (Colaboración con Entidades Externas): Estrategia: Fortalecer la colaboración con entidades externas para diversificar las fuentes de financiamiento y reducir la dependencia.</p>
<p>Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar</p>	<p>Estrategias FA: F1 (Ubicación Geográfica Estratégica) y A1 (Cierre de la Frontera): Estrategia: Desarrollar planes de contingencia para mitigar los impactos de posibles cierres de frontera.</p> <p>F2 (Recursos Naturales) y A3 (Vulnerabilidad ante Cambio Climático): Estrategia: Implementar medidas para abordar la vulnerabilidad ante eventos climáticos y preservar los recursos naturales.</p> <p>F3 (Patrimonio Histórico y Cultural) y A2 (Flujo Migratorio): Estrategia: Desarrollar programas que gestionen de manera sostenible el flujo migratorio y protejan el patrimonio cultural.</p> <p>F4 (Alianzas Estratégicas) y A4 (Incertidumbre Financiera): Estrategia: Fortalecer alianzas estratégicas para mitigar la incertidumbre financiera y mantener la estabilidad.</p> <p>F5 (Programa de Salvaguardia del Patrimonio) y A1 (Cierre de la Frontera): Estrategia: Diversificar las estrategias de salvaguardia del patrimonio para hacer frente a posibles cierres de frontera.</p> <p>F6 (Apoyo Institucional Sólido) y A2 (Flujo Migratorio): Estrategia: Utilizar el apoyo institucional para abordar desafíos relacionados con el flujo migratorio y sus impactos.</p>	<p>Estrategias DA: D1 (Dependencia Económica con Venezuela) y A4 (Incertidumbre Financiera): Estrategia: Desarrollar planes de contingencia financiera para enfrentar la incertidumbre derivada de la dependencia económica con Venezuela.</p> <p>D2 (Falta de Servicios Públicos) y A3 (Vulnerabilidad ante Cambio Climático): Estrategia: Abogar por servicios públicos resilientes frente al cambio climático, reduciendo la vulnerabilidad.</p> <p>D3 (Alta Tasa de Desempleo) y A1 (Cierre de la Frontera): Estrategia: Implementar programas que aborden la alta tasa de desempleo considerando los posibles cierres de frontera.</p> <p>D4 (Dependencia de Fuentes Externas) y A4 (Incertidumbre Financiera): Estrategia: Diversificar las fuentes de financiamiento y desarrollar estrategias de autosostenibilidad para enfrentar la incertidumbre financiera.</p>

Nota. Definición de estrategias, teniendo como principal insumo las fortalezas y oportunidades para corregir las debilidades y mitigar las amenazas.

Este enfoque ayuda a establecer estrategias específicas al considerar cómo las fortalezas pueden utilizarse para aprovechar oportunidades, cómo se pueden utilizar para mitigar amenazas, cómo las oportunidades pueden corregir debilidades y cómo mantenerse firmes ante las amenazas. Cada estrategia se adapta a la situación única de la Escuela Taller y su contexto.

4.4.5. Identificación Partes Interesadas

Una gestión de riesgos eficaz implica considerar cuidadosamente a todas las partes involucradas, tanto internas como externas, y comprender sus intereses y niveles de influencia en relación con los temas específicos. Este concepto se conoce como las Partes Interesadas, un concepto ligado a la NTC-ISO 9001(2015).

La norma NTC-ISO 9001:2015 ha introducido un cambio significativo al incorporar la consideración de las partes interesadas más allá del cliente, lo que refleja un enfoque más amplio y estratégico en la gestión de la calidad. Esta ampliación de enfoque tiene varias implicaciones importantes. En primer lugar, reconoce que el éxito de una organización no solo depende de la satisfacción del cliente, sino también de su capacidad para gestionar eficazmente las relaciones y expectativas de otras partes interesadas, como proveedores, empleados, reguladores y la sociedad en general. La gestión de estas relaciones puede tener un impacto directo en la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos y mantener su reputación.

En segundo lugar, al adoptar un enfoque basado en el riesgo, la norma NTC-ISO 9001:2015 promueve una mentalidad proactiva. Esto significa que las organizaciones deben anticipar y abordar posibles situaciones negativas que podrían afectar su capacidad para cumplir con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios. En lugar de simplemente reaccionar ante problemas una vez que surgen, se espera que las organizaciones identifiquen y gestionen proactivamente los riesgos y las oportunidades.

A continuación, se detalla la distribución de responsabilidades observada en cada proceso de la Escuela Taller de Villa del Rosario en relación a las partes interesadas involucradas:

Tabla 1.*Matriz de Partes Interesadas – Proceso Gestión Institucional.*

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Gestión Institucional	Junta Directiva	Integración en la programación de reuniones de junta directiva	Expectativa	Programar reuniones según el organigrama	Posible descontento o falta de involucramiento
Gestión Institucional	Directores de Programas	Entrega del Plan de Inversión	Necesidad	Asignación de recursos a la Escuela Taller	Falta de recursos para programas
Gestión Institucional	Comunidad y Estado	Solicitud de nuevos programas o sedes	Necesidad	Establecer programas y sedes legalmente	Incapacidad para ofrecer nuevos programas
Gestión Institucional	Personal Académico y Coordinación Académica	Comunicación de cursos complementarios a dar apertura	Necesidad	Creación y validación de cursos	Falta de oferta complementaria

Nota. Elaboración propia.

En el proceso de **Gestión Institucional** (ver Tabla 1), la junta directiva busca una participación activa en las decisiones clave, lo que subraya la necesidad de mantenerlos informados. Además, los directores de programas requieren un sólido plan de inversión para asignar recursos de manera efectiva. La comunidad y el estado, por su parte, solicitan la creación legal de nuevos programas o sedes, destacando la importancia de una relación armoniosa con la comunidad y el cumplimiento de regulaciones gubernamentales.

Tabla 2.*Matriz de Partes Interesadas – Proceso Mejora Continua.*

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Mejora Continua	Líderes de Proceso	Cronograma de actividades del SGC	Expectativa	Seguir el cronograma de actividades	Riesgo de incumplimiento de estándares
Mejora Continua	Líderes de Proceso	Evaluación Institucional de Docentes y Proveedores	Necesidad	Realizar evaluaciones y seguimiento	Calidad insatisfactoria de docentes
Mejora Continua	Junta Directiva	Cronograma del sistema de gestión de calidad y auditorías internas	Expectativa	Seguir el cronograma y realizar auditorías	Riesgos no identificados y no corregidos
Mejora Continua	Líderes de Proceso	Encuesta de satisfacción de cursos complementarios	Expectativa	Realizar encuestas y acciones de mejora	Insatisfacción de estudiantes
Mejora Continua	Toda la Institución	Necesidad de controlar y manejar adecuadamente los documentos y registros	Necesidad	Establecer directrices para el control	Pérdida de registros y falta de control

Nota. Elaboración propia.

En el ámbito de **Mejora Continua** (ver Tabla 2), el responsable del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) espera que se siga el cronograma de actividades del SGC y se realicen auditorías internas, subrayando la necesidad de mantener un sistema de calidad efectivo. El líder de proceso tiene la responsabilidad de evaluar tanto a docentes como a proveedores, lo que destaca la importancia de la calidad en la gestión y el desempeño de estos actores.

Tabla 3.*Matriz de Partes Interesadas – Proceso Cultura de Paz.*

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Cultura de Paz	Toda la Institución	Programación inicio de clases	Expectativa	Orientar a los aprendices hacia un cambio constructivo de las relaciones humanas	Falta de cultura de paz
Cultura de Paz	Aprendices y Docentes	Lista de asistencia, Lista de notas, programación semanal	Necesidad	Brindar apoyo a los aprendices que lo requieran	Deserción y bajo rendimiento
Cultura de Paz	Egresados	Ofertas laborales, alianzas con proveedores, actividades o eventos para egresados	Expectativa	Contacto permanente con los egresados y recolección de información	Falta de colaboración y oportunidades

Nota. Elaboración propia.

En relación a la **Cultura de Paz** (ver Tabla 3), se espera que toda la institución oriente a los aprendices hacia un cambio constructivo en las relaciones humanas, lo que refleja el compromiso de la institución con la promoción de la paz. Aprendices y docentes requieren apoyo para mantener bajos índices de deserción y un buen rendimiento académico, lo que resalta la importancia de la atención personalizada y el seguimiento académico.

Tabla 4.*Matriz de Partes Interesadas – Proceso Formación Técnica en Oficios.*

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Formación Técnica en Oficios	Directores de Programas	Meta o presupuesto de cursos o personas formadas, Meta o presupuesto de cursos complementarios, clases únicas o eventos	Expectativa	Programación general	Falta de alineación con objetivos
Formación Técnica en Oficios	Toda la Institución	Programación general	Expectativa	Asignación del ambiente de aprendizaje y comunicación de clases y eventos	Desorden y confusión en la programación
Formación Técnica en Oficios	Toda la Institución	Reporte PQR	Necesidad	Tratamiento de quejas, sugerencias y reclamos	Insatisfacción de partes interesadas

Nota. Elaboración propia.

En el proceso de **Formación Técnica en Oficios** (ver Tabla 4), los directores de programas tienen expectativas sobre la programación de cursos y eventos, lo que sugiere la necesidad de una programación eficiente y alineada con los objetivos institucionales, mientras que toda la institución requiere que haya oferta de cursos con el cumplimiento de condiciones mínimas y un seguimiento adecuados a las PQR.

Tabla 5.

Matriz de Partes Interesadas – Proceso Administrativo y Financiero.

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Administrativo y Financiero	Líderes de proceso	Requisiciones y solicitud de compra	Necesidad	Control de información y documentación de proveedores	Ineficiencia en compras
Administrativo y Financiero	Compras	Evaluación de proveedores año anterior	Expectativa	Permanecer con los proveedores que tienen buen desempeño	Riesgo de mantener proveedores insatisfactorios
Administrativo y Financiero	Compras	Solicitud de compra	Necesidad	Entrega de compras conforme a lo solicitado	Recepción de bienes o servicios no conformes
Administrativo y Financiero	Mantenimiento	Inventario y hojas de vida de equipos	Necesidad	Equipos en óptimo estado de funcionamiento	Fallos en equipos y servicios
Administrativo y Financiero	Compras	Fecha de vencimiento de las obligaciones (<i>Archivo registro de obligaciones por pagar</i>)	Necesidad	Pago de Obligaciones	Incumplimiento de compromisos financieros
Administrativo y Financiero	Aprendices	Efectivo o consignaciones	Necesidad	Recaudo de ingresos	Pérdida de ingresos
Administrativo y Financiero	Financiero o Contabilidad	Soportes contables: Soporte transferencia bancaria, Recibo de caja, Comprobante de egreso	Expectativa	Información contable y financiera actualizada	Falta de trazabilidad y control financiero
Administrativo y Financiero	Financiero o Contabilidad	Aplicativo contable (<i>Excel o software</i>)	Necesidad	Información contable y financiera actualizada	Ineficiencia en el registro y seguimiento financiero

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Administrativo y Financiero	DIAN, Secretaría de Hacienda	Calendario tributario, normatividad legal vigente	Necesidad	Obligaciones tributarias al día	Sanciones y multas por incumplimiento
Administrativo y Financiero	Financiero o Contabilidad	Aplicativo contable (<i>Excel o software</i>)	Necesidad	Control y seguimiento a los recursos	Ineficiencia en la gestión financiera

Nota. Elaboración propia.

El proceso **Administrativo y Financiero** (ver Tabla 5) debe asegurar un control efectivo de la información y documentación de proveedores para evitar ineficiencias en compras. Además, se espera la evaluación de proveedores y la entrega de compras conforme a lo solicitado, lo que resalta la importancia de mantener proveedores eficientes y un proceso de compras efectivo. El aprendizaje necesita un adecuado recaudo de ingresos, lo que destaca la importancia de un proceso financiero eficiente para evitar pérdidas. Por último, el área financiera o de contabilidad requiere informes actualizados para tomar decisiones informadas y cumplir con obligaciones tributarias.

Tabla 6.

Matriz de Partes Interesadas – Proceso Talento Humano.

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Talento Humano	Líderes de Procesos y Director	Crecimiento de la institución, Cambios solicitados, organigrama, redistribución de funciones	Expectativa	Perfiles de proveedores de acuerdo a la necesidad de la institución	Falta de proveedores adecuados
Talento Humano	Líderes de Proceso	Necesidades de personal	Necesidad	Solicitud de contratación	Falta de personal necesario
Talento Humano	Líderes de Proceso	Hojas de vida de aspirantes internos y externos que cumplen con el perfil del proveedor	Necesidad	Selección del candidato	Selección de candidatos no adecuados

Proceso	Parte Interesada	Requisito de la Parte Interesada	Clasificación	Forma de Cumplimiento del Requisito	Consecuencia de Incumplir el Requisito
Talento Humano	Responsable de Talento Humano	Selección de PSA - PSE <i>(del aspirante seleccionado)</i>	Necesidad	Aspirante seleccionado informado de la documentación requerida para su contratación	Contratación fallida
Talento Humano	Responsable de Talento Humano	Documentación completa	Necesidad	Proveedor listo para iniciar su objeto	Retrasos en inicio de labores
Talento Humano	Director	Programación evaluación de proveedores de servicios educativos y administrativos	Necesidad	Identificar el rendimiento del proveedor	Pérdida de proveedores eficientes
Talento Humano	Líderes de Proceso	Resultados Evaluación de PSA, Evaluación de PSE	Expectativa	Proveedores actualizados y formados	Riesgo de mantener proveedores insatisfactorios

Nota. Elaboración propia.

En **Talento Humano** (ver Tabla 6), los líderes de procesos y el director tienen expectativas sobre la selección de proveedores de acuerdo a las necesidades de la institución, destacando la importancia de contar con proveedores que se ajusten a los requisitos. El líder de proceso requiere una solicitud de contratación aprobada y una adecuada publicación de oportunidades, resaltando la importancia de una gestión de recursos humanos eficiente. El responsable de talento humano necesita asegurar que los proveedores estén listos para iniciar sus labores y hayan pasado por un proceso de inducción adecuado. Por último, el director debe asegurarse de que se siga el cronograma de evaluaciones de proveedores y que se mantengan actualizados, lo que destaca la importancia de la calidad en los proveedores de servicios educativos y administrativos.

4.5. Valoración del Riesgo

La valoración de riesgo es una herramienta crucial que, en el contexto de las Escuelas Taller, nos permite evaluar y comparar los resultados obtenidos a partir del análisis de riesgo con los criterios de riesgo previamente establecidos. Esto resulta

fundamental para determinar cuándo es necesario emprender acciones específicas. A través de este proceso, se logra discernir entre diferentes tipos de riesgo y su impacto dentro de la Institución. Esta diferenciación es esencial para asignar prioridades a las acciones que se requieren para abordar cada tipo de riesgo de manera efectiva. Como base para definir estos criterios de riesgo, previamente se ha categorizado los riesgos en cuatro tipos distintos, lo que sienta los fundamentos para un enfoque más preciso y estratégico en la gestión de riesgos de la Escuela Taller (ver Figura 18):

Figura 18.
Categorización de los Riesgos según su clasificación.



Nota. Descripción de la categorización de los riesgos según su clasificación, definiendo como niveles bajo, moderado, alto y extremo. Adaptado de (Icontec Internacional, 2013), Elaboración propia.

Cada una de las categorías de riesgo que hemos definido previamente se ha asociado con un color específico en la matriz que representa la probabilidad y el impacto de estos riesgos. A continuación, en la Figura 19, se encuentra una breve descripción, así como el color que se le ha asignado como indicador visual en la evaluación del riesgo. Estos colores no solo facilitan la identificación rápida de la

naturaleza de un riesgo, sino que también ayudan en la comunicación efectiva dentro de la institución, permitiendo comprender de un vistazo la importancia y la urgencia de cada situación de riesgo.

Figura 19.

Estratificación de colores para cada zona de riesgo.

RANGO	COLOR	DESCRIPCIÓN
1 - 2	Verde	BAJO
3 - 8	Amarillo	MEDIO
9 - 14	Naranja	ALTO
15 - 25	Rojo	EXTREMO

Nota. Descripción de la estratificación de colores para cada zona de riesgo, se definieron criterios como riesgo, color y descripción.

Se emplea un mapa de calor para representar las diferentes zonas de riesgo. La disposición del mapa de calor se establece con una matriz de 5x5 niveles para permitir una mayor adaptabilidad en la identificación de riesgos según su probabilidad e impacto. Esto nos brinda la capacidad de evaluar y abordar con precisión una amplia gama de riesgos, incluso aquellos que no son extremadamente raros, pero aun así poseen un impacto considerable, representado en la figura 20:

Figura 20.

Determinación del nivel de Riesgo.

		Leve (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
PROBABILIDAD	Muy Alta (5)	5	10	15	20	25
	Alta (4)	4	8	12	16	20
	Media (3)	3	6	9	12	15
	Baja (2)	2	4	6	8	10
	Muy Baja (1)	1	2	3	4	5
		IMPACTO				

Nota: Descripción de la determinación del nivel del riesgo, se definieron criterios de probabilidad e impacto. Adaptado de *Figura B.15. Parte de ejemplo de una matriz de criterios para la probabilidad, por Icontec Internacional, 2013.*

4.5.1. Probabilidad e Impacto

La evaluación del riesgo desempeña una función esencial en la toma de decisiones de la institución. Para llevar a cabo esta evaluación, se ejecutan una serie de acciones específicas. En primer lugar, se efectúa una evaluación parcialmente cuantitativa del riesgo, utilizando escalas numéricas para valorar las categorías de probabilidad e impacto. A partir de este proceso, se establecen los niveles de riesgo inherente a los que se enfrenta cada proceso sometido a evaluación. Estos niveles se determinan teniendo en cuenta los criterios de probabilidad y la magnitud del impacto, tal como se detalla en las tablas 7 y 8:

Tabla 7.

Criterios para medir la Probabilidad.

Ítem	Nivel	Probabilidad	Términos Cuantitativos	
			Trazabilidad	Rango estimado de ocurrencia
1	Muy Baja	Muy poco probable, casi nunca ocurre	Baja	Desde una perspectiva cuantitativa, esto involucra una probabilidad de ocurrencia que oscila entre el 0% y el 20%.
2	Baja	Poco probable, raramente ocurre	Media	Desde una perspectiva cuantitativa, esto involucra una probabilidad de ocurrencia que oscila entre el 21% y el 40%.
3	Media	Posible, sucede en algunas ocasiones	Media	Desde una perspectiva cuantitativa, esto involucra una probabilidad de ocurrencia que oscila entre el 41% y el 60%.
4	Alta	Probable, sucede con frecuencia	Alta	Desde una perspectiva cuantitativa, esto involucra una probabilidad de ocurrencia que oscila entre el 61% y el 80%.
5	Muy Alta	Muy probable, sucede con mucha frecuencia	Alta	Desde una perspectiva cuantitativa, esto involucra una probabilidad de ocurrencia que oscila entre el 81% y el 100%.

Nota. Adaptado de (Icontec Internacional, 2013), Elaboración propia.

Tabla 8.*Criterios para medir el Impacto.*

Ítem	Nivel	Impacto	Consecuencias Financieras	Consecuencias Operativas
1	Leve	Insignificante o Mínimo	Pérdidas insignificantes o mínimas	Interrupción mínima o ninguna
2	Menor	Moderado pero manejable	Pérdidas moderadas y manejables	Interrupción limitada
3	Moderado	Significativo y potencialmente grave	Pérdidas significativas	Interrupción significativa
4	Mayor	Catastrófico o de gran magnitud	Pérdidas de gran magnitud	Interrupción catastrófica
5	Catastrófico	Extremadamente destructivo	Pérdidas masivas e irreparables	Interrupción total y prolongada

Nota. Adaptado de (Icontec Internacional, 2013), Elaboración propia.

Basándonos en esta información, se han identificado y propuesto los riesgos más significativos para la Escuela Taller. El enfoque del análisis se ha centrado en aquellos riesgos que pueden ser gestionados de manera oportuna, sin olvidar que existen riesgos que escapan al control de los responsables de procesos. En la Tabla 9, se presentan los resultados de la evaluación de los riesgos propuestos, proporcionando detalles sobre la matriz de riesgo, incluyendo a qué proceso están relacionados, su descripción, tipo de riesgo, factor de riesgo, y otros aspectos relevantes.

Tabla 9.

Matriz de Riesgo Escuela Taller.

Fundación Escuela Taller De Villa del Rosario		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
Tipo de Proceso	Proceso	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción de la Causa	Tipo de Causa	Consecuencia o Impacto
Estratégico	Gestión Institucional	Desarticulación con la Junta Directiva	Estratégico	Externo	Falta de alineación con los intereses de la Junta Directiva debido a cambios en la dirección de la institución	Organizativo	Decisiones estratégicas desinformadas y desalineadas con los objetivos
Estratégico	Gestión Institucional	Incapacidad para ofrecer nuevos programas	Estratégico	Interno	Falta de gestión en la consecución de recursos necesarios para el funcionamiento de la escuela	Procesos	Pérdida de oportunidades de crecimiento y expansión Cierre temporal o parcial
Estratégico	Mejora Continua	Pérdida de calidad en la formación	Operativo	Interno	Evaluaciones de desempeño docente deficientes debido a la falta de recursos y capacitación	Procesos	Reducción de la calidad de la educación y descontento de los aprendices
Estratégico	Mejora Continua	Cambios en las regulaciones educativas	Estratégico	Externo	Cambios en las políticas gubernamentales que pueden impactar los programas de formación	Político	Riesgo de reestructuración costosa de programas y recursos
Misional	Cultura de Paz	Deserción y bajo rendimiento	Operativo	Interno	Falta de apoyo emocional y orientación académica para los aprendices, resultando en desmotivación y deserción	Recursos Humanos	Pérdida de estudiantes y deterioro de los resultados académicos
Misional	Cultura de Paz	Eventos sociales adversos en la comunidad	Estratégico	Externo	Tensiones en la comunidad o eventos externos impredecibles que pueden afectar la seguridad y la continuidad de las actividades de la escuela	Socioeconómico	Interrupciones en las actividades de la escuela y percepción negativa en la comunidad
Misional	Formación técnica en Oficios	Falta de recursos para equipos y tecnología	Operativo	Interno	Recursos financieros insuficientes para la actualización de equipos y tecnología de formación	Financiero	Formación obsoleta y no competitiva, afectando la empleabilidad de los graduados
Misional	Formación técnica en Oficios	Cambios en la demanda de habilidades laborales	Estratégico	Externo	Cambios en las necesidades del mercado laboral que pueden requerir adaptaciones en los programas de formación	Económico	Desajuste entre las habilidades enseñadas y las necesidades del mercado laboral
Apoyo	Administrativo y Financiero	Fraude financiero interno	Operativo	Interno	Falta de controles internos adecuados que pueden llevar a fraudes financieros dentro de la institución	Procesos	Pérdidas financieras y daño a la reputación institucional
Apoyo	Administrativo y Financiero	Ineficiencia en las compras	Operativo	Interno	Falta de oportunidad en las compras debido a manejos burocráticos de requisiciones y solicitudes	Procesos	Gastos inadecuados y falta de liquidez
Apoyo	Talento Humano	Rotación de personal clave	Operativo	Interno	Falta de programas de retención de talento y desarrollo profesional que pueden resultar en la rotación de empleados clave	Recursos Humanos	Pérdida de conocimiento institucional y dificultades para la continuidad de proyectos
Apoyo	Talento Humano	Escasez de proveedores calificados	Estratégico	Externo	Permisividad y falta de criterios para definir perfiles idóneos de proveedores	Económico	Dificultades para cubrir las necesidades del talento humano y mantener la calidad en los servicios

Nota. Elaboración propia.

Se ha identificado una causa subyacente común en los riesgos analizados, que radica en la falta de controles en la ejecución de las tareas y seguimientos insuficientes que podrían generar retrasos en las actividades misionales. Esto puede considerarse una debilidad estructural en la gestión de la escuela. De acuerdo a la consulta de información realizada, se viene trabajando en abordar esta informalidad a través del levantamiento de procesos y funciones, que permitan mantener registros y darle estructura al sistema interno de la Escuela Taller.

Después de la identificación de los riesgos, se procedió con su análisis, como se registra en la Tabla 10. Se menciona que la escuela carece de una documentación completa de sus procesos y que los controles se llevan a cabo de manera manual y sin documentar. Esta es una debilidad importante, ya que la falta de documentación y controles adecuados puede aumentar los riesgos operativos y financieros. La gestión de riesgos efectiva a menudo depende de una comprensión clara de los procesos y controles. Otro ejemplo son los riesgos misionales, los cuales están relacionados con la calidad de la formación, la deserción de estudiantes, eventos sociales adversos en la comunidad y la falta de recursos para equipos y tecnología. Estos riesgos pueden afectar directamente la capacidad de la institución para cumplir su misión educativa.

La calificación del riesgo preliminar en términos de probabilidad y de impacto es fundamental para establecer una priorización del riesgo inherente. Esta evaluación nos ayuda a identificar de manera más clara cuáles son los riesgos que se consideran altos, moderados y bajos en términos de su potencial impacto en la organización. Este proceso de priorización es esencial para enfocar los recursos y la atención en los riesgos más significativos y tomar decisiones informadas sobre cómo gestionarlos de manera efectiva.

Tabla 10.

Matriz de Riesgo – Probabilidad e Impacto.

		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						
Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción de la Causa	Consecuencia o Impacto	Calificación preliminar Probabilidad	Calificación preliminar Impacto	Valoración del Riesgo Inherente	Acciones
Desarticulación con la Junta Directiva	Estratégico	Externo	Falta de alineación con los intereses de la Junta Directiva debido a cambios en la dirección de la institución	Decisiones estratégicas desinformadas y desalineadas con los objetivos	Baja	Moderado	Moderado	Nivel aceptable, requiere seguimiento y control.
Incapacidad para ofrecer nuevos programas	Estratégico	Interno	Falta de gestión en la consecución de recursos necesarios para el funcionamiento de la escuela	Pérdida de oportunidades de crecimiento y expansión Cierre temporal o parcial	Alta	Mayor	Extremo	Tratamiento inmediato, Gestión instantánea que involucra la formulación de estrategias para reducir y controlar el riesgo
Pérdida de calidad en la formación	Operativo	Interno	Evaluaciones de desempeño docente deficientes debido a la falta de recursos y capacitación	Reducción de la calidad de la educación y descontento de los aprendices	Media	Mayor	Alto	Reducir el riesgo, transferir o mitigar mediante plan de acción
Cambios en las regulaciones educativas	Estratégico	Externo	Cambios en las políticas gubernamentales que pueden impactar los programas de formación	Riesgo de reestructuración costosa de programas y recursos	Muy Baja	Mayor	Moderado	Nivel aceptable, requiere seguimiento y control.
Deserción y bajo rendimiento	Operativo	Interno	Falta de apoyo emocional y orientación académica para los aprendices, resultando en desmotivación y deserción	Pérdida de estudiantes y deterioro de los resultados académicos	Media	Moderado	Alto	Reducir el riesgo, transferir o mitigar mediante plan de acción
Eventos sociales adversos en la comunidad	Estratégico	Externo	Tensiones en la comunidad o eventos externos impredecibles que pueden afectar la seguridad y la continuidad de las actividades de la escuela	Interrupciones en las actividades de la escuela y percepción negativa en la comunidad	Media	Mayor	Alto	Reducir el riesgo, transferir o mitigar mediante plan de acción
Falta de recursos para equipos y tecnología	Operativo	Interno	Recursos financieros insuficientes para la actualización de equipos y tecnología de formación	Formación obsoleta y no competitiva, afectando la empleabilidad de los graduados	Media	Moderado	Alto	Reducir el riesgo, transferir o mitigar mediante plan de acción
Cambios en la demanda de habilidades laborales	Estratégico	Externo	Cambios en las necesidades del mercado laboral que pueden requerir adaptaciones en los programas de formación	Desajuste entre las habilidades enseñadas y las necesidades del mercado laboral	Alta	Menor	Moderado	Nivel aceptable, requiere seguimiento y control.
Fraude financiero interno	Operativo	Interno	Falta de controles internos adecuados que pueden llevar a fraudes financieros dentro de la institución	Pérdidas financieras y daño a la reputación institucional	Muy Baja	Mayor	Moderado	Nivel aceptable, requiere seguimiento y control.
Ineficiencia en las compras	Operativo	Interno	Falta de oportunidad en las compras debido a manejos burocráticos de requisiciones y solicitudes	Gastos inadecuados y falta de liquidez	Media	Moderado	Alto	Reducir el riesgo, transferir o mitigar mediante plan de acción
Rotación de personal clave	Operativo	Interno	Falta de programas de retención de talento y desarrollo profesional que pueden resultar en la rotación de empleados clave	Pérdida de conocimiento institucional y dificultades para la continuidad de proyectos	Alta	Menor	Moderado	Nivel aceptable, requiere seguimiento y control.
Escasez de proveedores calificados	Estratégico	Externo	Permisividad y falta de criterios para definir perfiles idóneos de proveedores	Dificultades para cubrir las necesidades del talento humano y mantener la calidad en los servicios	Alta	Moderado	Alto	Reducir el riesgo, transferir o mitigar mediante plan de acción

Nota. Elaboración propia.

A partir de lo expuesto previamente, se resumió la situación de la siguiente manera: en total, se encontraron 12 riesgos vinculados a la operación interna de la escuela, de los cuales 5 se calificaron como de riesgo moderado, 6 como riesgos altos y 1 como riesgo extremo (Ver Tabla 10). No obstante, al elaborar la matriz, se advirtió la importancia de implementar medidas de mejora específicas para cada uno de ellos.

Después de analizar los riesgos propuestos, se procedió a llevar a cabo una evaluación que incluyó la revisión de los controles existentes. Esta revisión involucró la identificación de la naturaleza de los controles, su frecuencia de aplicación, quién es responsable de llevarlos a cabo y para determinar su efectividad, se sugiere esperar un tiempo prudente para su evaluación. Se debe tener en cuenta que al carecer de un sistema oportuno de identificación y gestión de riesgos, el trabajo realizado se consolida como una propuesta para que la Escuela Taller de Villa del Rosario determine la pertinencia de su implementación.

Se observó que en la escuela existen algunos controles, pero se notó una falta de estandarización en sus procesos y por ende, en su ejecución. Estos controles se realizan principalmente de manera manual, y en ciertos casos, como el acompañamiento a los estudiantes, no se profundiza lo suficiente utilizando métodos más rigurosos. Esto ha resultado en posibles ineficiencias y ha afectado la efectividad general de los controles.

Un problema adicional es que los controles no se documentan en ningún tipo de registro, lo que dificulta el seguimiento de estas actividades. Además, la falta de estandarización en la ejecución de actividades, producto de no documentar eficientemente las tareas, responsables y alcance de los procedimientos representa una debilidad adicional, ya que no se pueden hacer seguimiento de los entregables ni medir las metas establecidas por los procesos. La consolidación de información, la estandarización de la misma y el seguimiento por medio de indicadores de desempeño y gestión puede tener un impacto positivo en diversos aspectos que pueden aquejar a la escuela Taller, como la planificación de las compras y en la capacidad de tomar decisiones que optimicen la rotación del inventario (Ver Tabla 11).

Tabla 11.

Evaluación del Riesgo.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		EVALUACIÓN DEL RIESGO						
								
Descripción del Riesgo	Descripción de la Causa	Controles sugeridos	Tipo de Control	Clase de Control	Frecuencia del Control	Responsable del Control	Documentación del Control	Efectividad del Control
Desarticulación con la Junta Directiva	Falta de alineación con los intereses de la Junta Directiva debido a cambios en la dirección de la institución	Establecer un sistema de comunicación fluida y actualización periódica de informes estratégicos que pueda ser accesible en línea para los miembros de la Junta Directiva	Preventivo	Tecnológico	Mensual	Director	No documentado	Pendiente a Implementación
Incapacidad para ofrecer nuevos programas	Falta de gestión en la consecución de recursos necesarios para el funcionamiento de la escuela	Aplicar a concursos o proyectos para la asignación de recursos Concertar con entidades públicas y privadas el apoyo con recursos Desarrollar un plan de continuidad del negocio	Preventivo	Manual	Trimestral	Director Coordinador Académico	No documentado	Pendiente a Implementación
Pérdida de calidad en la formación	Evaluaciones de desempeño docente deficientes debido a la falta de recursos y capacitación	Establecer un Plan de Capacitación al personal docente con temas relevantes a la misión de la escuela Establecer criterios claros para evaluar el desempeño de los docentes	Preventivo	Manual	Trimestral	Coordinador Académico	No documentado	Pendiente a Implementación
Cambios en las regulaciones educativas	Cambios en las políticas gubernamentales que pueden impactar los programas de formación	Monitorear regulaciones Nacionales y Territoriales y adaptar los currículos en caso de ser necesario	Correctivo	Manual	Semestral	Director Coordinador Académico	No documentado	Pendiente a Implementación
Deserción y bajo rendimiento	Falta de apoyo emocional y orientación académica para los aprendices, resultando en desmotivación y deserción	Implementar programas de apoyo psicosocial y académico	Preventivo	Manual	Trimestral	Apoyo Psicosocial	No documentado	Pendiente a Implementación
Eventos sociales adversos en la comunidad	Tensiones en la comunidad o eventos externos impredecibles que pueden afectar la seguridad y la continuidad de las actividades de la escuela	Desarrollar un plan de seguridad y comunicación con la comunidad, incluyendo entidades del orden público	Preventivo	Manual	Semestral	Coordinador Social	No documentado	Pendiente a Implementación
Falta de recursos para equipos y tecnología	Recursos financieros insuficientes para la actualización de equipos y tecnología de formación	Establecer un Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo a los equipos tecnológicos	Preventivo	Manual	Trimestral	Coordinador Administrativo y Financiero	No documentado	Pendiente a Implementación
Cambios en la demanda de habilidades laborales	Cambios en las necesidades del mercado laboral que pueden requerir adaptaciones en los programas de formación	Establecer Mesas Académicas periódicas para evaluar las tendencias actuales y definir lineamientos curriculares	Preventivo	Manual	Semestral	Director Coordinador Académico	No documentado	Pendiente a Implementación
Fraude financiero interno	Falta de controles internos adecuados que pueden llevar a fraudes financieros dentro de la institución	Establecer y documentar procedimientos y controles a fin de detectar desviaciones Efectuar auditorías contables de manera periódica	Preventivo	Manual	Semestral	Revisoría Fiscal	No documentado	Pendiente a Implementación
Ineficiencia en las compras	Falta de oportunidad en las compras debido a manejos burocráticos de requisiciones y solicitudes	Documentar el proceso de compras abarcando desde la necesidad hasta la firma de la minuta Medir los tiempos de contratación por medio de indicadores	Correctivo	Manual	Semestral	Coordinador Administrativo y Financiero	No documentado	Pendiente a Implementación
Rotación de personal clave	Falta de programas de retención de talento y desarrollo profesional que pueden resultar en la rotación de empleados clave	Implementar programas de Bienestar Laboral	Correctivo	Manual	Trimestral	Coordinador Administrativo y Financiero	No documentado	Pendiente a Implementación
Escasez de proveedores calificados	Permisividad y falta de criterios para definir perfiles idóneos de proveedores	Establecer criterios de selección de proveedores y aplicar mediciones constantes para determinar la continuidad de los mismos	Preventivo	Manual	Trimestral	Coordinador Administrativo y Financiero	No documentado	Pendiente a Implementación

Nota. Elaboración propia.

Uno de los objetivos de la gestión de riesgos es la reducción de costos y gastos que impactan el rendimiento de la escuela, al mismo tiempo que contribuye a aumentar los ingresos. A partir de la matriz de riesgo, se procedió a proponer una relación de cada riesgo con los indicadores de desempeño. En la Tabla 12, se presentan los diversos riesgos identificados en relación con la matriz, en función de los indicadores de desempeño que lo acompañan. De esta manera, se podrá determinar cómo las mejoras pueden influir en el resultado obtenido en cada indicador.

Tabla 12.

Conexión entre riesgos, causas e indicadores de desempeño.

Descripción del Riesgo	Descripción de la Causa	Indicador	Fórmula	Meta esperada
Desarticulación con la Junta Directiva	Falta de alineación con los intereses de la Junta Directiva debido a cambios en la dirección de la institución	Frecuencia de Reuniones con la Junta Directiva	$(\text{Reuniones efectuadas} / \text{Reuniones programadas}) \times 100$	80%
Incapacidad para ofrecer nuevos programas	Falta de gestión en la consecución de recursos necesarios para el funcionamiento de la escuela	Porcentaje de Recursos Adquiridos vs. Requeridos	$(\text{Recursos Adquiridos} / \text{Recursos Requeridos}) \times 100$	80%
Pérdida de calidad en la formación	Evaluaciones de desempeño docente deficientes debido a la falta de recursos y capacitación	Calidad Docente Evaluada	$\text{Puntuación Total de Evaluación del Docente} / \text{Número Total de participantes en la evaluación}$	90 (en una escala de 0 a 100)
Cambios en las regulaciones educativas	Cambios en las políticas gubernamentales que pueden impactar los programas de formación	Cumplimiento Normativo Aplicable	$(\text{Número de regulaciones aplicable cumplidas} / \text{Número total de regulaciones publicadas aplicables}) \times 100$	100%
Deserción y bajo rendimiento	Falta de apoyo emocional y orientación académica para los aprendices, resultando en desmotivación y deserción	Tasa de Deserción Escolar	$(\text{Número de estudiantes desertores} / \text{Número total de estudiantes}) \times 100$	35%
Eventos sociales adversos en la comunidad	Tensiones en la comunidad o eventos externos impredecibles que pueden afectar la seguridad y la continuidad de las actividades de la escuela	Impacto en la Percepción de la Comunidad	$\text{Suma de puntuaciones de respuestas} / \text{Número total de participantes}$	80 (en una escala de 0 a 100)
Falta de recursos para equipos y tecnología	Recursos financieros insuficientes para la actualización de equipos y tecnología de formación	Actualización de Equipos y Tecnología	$(\text{Recursos Actualizados} / \text{Recursos Necesarios}) \times 100$	90%
Cambios en la demanda de habilidades laborales	Cambios en las necesidades del mercado laboral que pueden requerir adaptaciones en los programas de formación	Alineación de Programas de Formación con Demanda Laboral	$(\text{Número de programas alineados con la demanda} / \text{Número total de programas}) \times 100$	90%
Fraude financiero interno	Falta de controles internos adecuados que pueden llevar a fraudes financieros dentro de la institución	Detección Temprana de Transacciones Inusuales	$(\text{Número de transacciones inusuales detectadas y manejadas adecuadamente} / \text{Número total de transacciones inusuales}) \times 100$	95%
Ineficiencia en las compras	Falta de oportunidad en las compras debido a manejos burocráticos de requisiciones y solicitudes	Eficiencia en los tiempos de Contratación	Tiempo promedio de Contratación	30 días
Rotación de personal clave	Falta de programas de retención de talento y desarrollo profesional que pueden resultar en la rotación de empleados clave	Tasa de Rotación de Personal	$(\text{Número de empleados que abandonan la organización} / \text{Número total de empleados}) \times 100$	8%
Escasez de proveedores calificados	Permisividad y falta de criterios para definir perfiles idóneos de proveedores	Evaluación de Proveedores	$\text{Suma de Puntuaciones de Evaluación de Proveedores} / \text{Número Total de Proveedores Evaluados}$	85 (en una escala de 0 a 100)

Nota. Elaboración propia.

4.6. Tratamiento del Riesgo

El tratamiento de riesgos, como una continuación de la evaluación de riesgos, conlleva la implementación de medidas destinadas a disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos. El propósito es alcanzar un nuevo nivel de riesgo residual que esté alineado con los límites de riesgo definidos por la organización. Siguiendo la norma NTC-ISO 31000, este proceso involucra la selección y ejecución de acciones para abordar el riesgo, seguido de una evaluación de la eficacia de estas medidas y la decisión de si el riesgo residual es aceptable o no. Todo esto se realiza con el fin de modificar el riesgo y prevenir posibles consecuencias negativas.

La elección de la estrategia de tratamiento depende de factores como las causas del riesgo, sus consecuencias, quién es responsable del riesgo y la viabilidad de las medidas propuestas. Es fundamental destacar que, aunque dos riesgos tengan el mismo nivel de riesgo inicial, su tratamiento puede variar según su ubicación en la matriz de riesgos, que considera tanto la probabilidad como la gravedad del impacto del riesgo.

Los controles se consideran efectivos cuando, después de implementar las medidas de tratamiento de riesgos, el nivel de riesgo residual resultante se encuentra dentro de los límites o el "apetito de riesgo" establecido por la empresa. Esto significa que las acciones tomadas han sido exitosas en la gestión y mitigación del riesgo, asegurando que la organización esté operando dentro de los parámetros de riesgo que considera aceptables. La eficacia de los controles se evalúa en función de si logran mantener el riesgo en un nivel tolerable para la empresa.

Dependiendo de la frecuencia y gravedad de los riesgos, se pueden aplicar diversas acciones de gestión. A continuación, se describen las alternativas de tratamiento disponibles:

- 1) Evitar: La estrategia de evitar implica tomar medidas para eliminar completamente la posibilidad de que ocurra un riesgo. Esto puede incluir la suspensión de actividades o la eliminación de procesos que presenten riesgos inaceptables.

Cuándo Aplicar: Se utiliza cuando el riesgo es inaceptable y no se puede mitigar eficazmente de ninguna otra manera. Es una estrategia drástica y se implementa si las consecuencias de un riesgo son catastróficas o inaceptables para la organización.

- 2) Prevenir: La prevención se enfoca en tomar medidas proactivas para evitar que ocurran los riesgos. Esto implica identificar las causas raíces del riesgo y aplicar controles para reducir su probabilidad.

Cuándo Aplicar: Se aplica cuando es posible identificar las causas del riesgo y cuando la prevención es factible y rentable. Es especialmente útil para riesgos que pueden anticiparse y abordarse antes de que se materialicen.

- 3) Proteger: La protección se centra en reducir el impacto de un riesgo si llega a ocurrir. Involucra la implementación de salvaguardias y controles que minimizan las consecuencias negativas del riesgo.

Cuándo Aplicar: Se utiliza cuando no es posible prevenir por completo un riesgo, pero se pueden tomar medidas para reducir su impacto. Esto es relevante para riesgos inevitables o difíciles de eliminar.

- 4) Transferir: La transferencia de riesgos implica compartir la responsabilidad de un riesgo con terceros. Esto puede hacerse mediante acuerdos contractuales, seguros u otros medios, de manera que si el riesgo se materializa, parte o la totalidad de las consecuencias recae en otra parte.

- 5) *Cuándo Aplicar:* Es útil cuando una organización no puede o no quiere asumir ciertos riesgos por completo. Se utiliza comúnmente para riesgos financieros o legales.

- 6) **Combinar:** La combinación de estrategias implica la aplicación de múltiples enfoques de tratamiento de riesgos para abordar un riesgo específico. Esto puede implicar una combinación de prevención, protección, transferencia u otras estrategias.
- 7) ***Cuándo Aplicar:*** Se utiliza cuando un riesgo es complejo y requiere un enfoque multifacético. Combina diferentes estrategias para gestionar eficazmente todas las dimensiones de un riesgo.

La elección de la estrategia de tratamiento de riesgos adecuada depende de la naturaleza específica del riesgo, su impacto potencial y la capacidad de la organización para implementar medidas efectivas. Un enfoque integral de gestión de riesgos puede incluir la aplicación de varias de estas estrategias en función de la evaluación de riesgos.

Las responsabilidades del líder de proceso abarcan la creación y puesta en marcha de planes de acción con el fin de abordar los riesgos residuales que no se ajustan al nivel de tolerancia o apetito de riesgo definido. El líder del proceso debe concebir otros controles con el propósito de reducir los riesgos que no son aceptables en términos del riesgo residual.

Es crucial volver a evaluar la eficacia de los nuevos controles implementados. Los riesgos que de manera recurrente tengan una probabilidad de ocurrencia alta con un impacto leve o menor no deben ser excluidos del tratamiento, ya que podrían acumular efectos significativos y causar pérdidas a la Institución.

4.7. Plan de Mejora

De acuerdo con el análisis realizado a la matriz de riesgos aplicada a la entidad, se llevó a cabo la formulación de un plan de acciones correctivas junto con un sistema de monitoreo continuo. Esta iniciativa representa el pilar fundamental para establecer y poner en práctica un sólido modelo de gestión de riesgos. En la Tabla 13 se trazan minuciosamente las estrategias de mejora, en las cuales se especifica la actividad, las

fechas tanto de inicio como de finalización, y se plantea una fecha tentativa para el seguimiento y la evaluación del progreso. Desde la perspectiva de la escuela taller, este enfoque busca no solo abordar los riesgos identificados, sino también garantizar la sostenibilidad de las operaciones y promover un entorno propicio para el desarrollo educativo y cultural de los estudiantes.

Tabla 13.

Plan de Mejoramiento propuesto para la gestión de los riesgos.

Descripción del Riesgo	Actividades Propuestas	Responsable	Fecha de Inicio DD/MM/AAAA	Fecha de Fin DD/MM/AAAA	Fecha tentativa de seguimiento DD/MM/AAAA
Desarticulación con la Junta Directiva	Establecer y socializar un Cronograma de reuniones regulares de seguimiento con la Junta Directiva para mantener una comunicación fluida y abordar los desafíos clave.	Director	1/12/2023	31/12/2023	1/04/2024
Incapacidad para ofrecer nuevos programas	Diseñar un plan para la búsqueda de financiamiento alternativo a través de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas, y diversificar las fuentes de ingresos.	Coordinador Administrativo y Financiero	1/12/2023	30/06/2024	1/09/2024
Pérdida de calidad en la formación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para el cuerpo docente, y asignar presupuesto para mejorar los recursos educativos y tecnológicos.	Coordinador Académico	1/12/2023	1/02/2024	1/06/2024
Cambios en las regulaciones educativas	Establecer un equipo de monitoreo de regulaciones educativas para mantenerse al día con los cambios normativos y ajustar los programas de formación en consecuencia.	Coordinador Académico	1/12/2023	31/12/2023	1/02/2024
Deserción y bajo rendimiento	Desarrollar programas de orientación y asesoramiento académico para los estudiantes, así como actividades extracurriculares que promuevan el sentido de pertenencia y bienestar emocional.	Coordinador Social	1/12/2023	1/02/2024	1/06/2024
Eventos sociales adversos en la comunidad	Establecer un plan de contingencia para abordar situaciones sociales adversas y fortalecer la relación con la comunidad a través de programas y eventos colaborativos.	Coordinador Social	1/12/2023	1/02/2024	1/04/2024
Falta de recursos para equipos y tecnología	Priorizar el presupuesto para la adquisición y actualización de equipos tecnológicos y de formación, así como buscar alianzas con proveedores para obtener recursos a precios competitivos.	Coordinador Administrativo y Financiero	1/12/2023	31/12/2023	1/04/2024
Cambios en la demanda de habilidades laborales	Realizar análisis periódicos del mercado laboral y actualizar regularmente los programas de formación para alinearlos con las habilidades y competencias más demandadas por los empleadores.	Coordinador Académico	1/12/2023	1/12/2024	Según necesidad
Fraude financiero interno	Implementar controles internos más rigurosos, realizar auditorías financieras periódicas y establecer un canal de denuncias anónimas para detectar y prevenir transacciones financieras sospechosas.	Director Revisor Fiscal	1/12/2023	1/12/2024	1/06/2024
Ineficiencia en las compras	Optimizar los procedimientos de adquisición mediante la implementación de plataformas de compras electrónicas, simplificar los procesos de autorización y establecer acuerdos marco con proveedores confiables.	Coordinador Administrativo y Financiero	1/12/2023	31/03/2024	1/06/2024
Rotación de personal clave	Diseñar programas de desarrollo profesional y beneficios atractivos para el personal clave, además de implementar estrategias de reconocimiento y motivación para fomentar la retención de talentos.	Coordinador Administrativo y Financiero	1/12/2023	1/12/2024	1/06/2024
Escasez de proveedores calificados	Establecer criterios de selección claros para proveedores calificados, diversificar las fuentes de suministro para garantizar la disponibilidad de insumos clave, documentar y efectuar evaluaciones de desempeño de proveedores de manera regular	Coordinador Administrativo y Financiero	1/12/2023	1/02/2024	1/06/2024

Nota. Elaboración propia.

Es importante destacar que la implementación de las actividades propuestas es crucial para abordar de manera proactiva los desafíos identificados en la escuela taller de Villa del Rosario. Estas acciones no solo contribuirán a mitigar los riesgos previamente detectados, sino que también fortalecerán la capacidad de la institución

para afrontar futuros escenarios adversos. Al mejorar la comunicación y la alineación con la Junta Directiva, se fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, lo que garantiza una dirección estratégica sólida y coherente. Del mismo modo, el impulso de programas de formación integral y la optimización de recursos tecnológicos promoverán un entorno educativo de calidad y vanguardia, lo que aumentará la competitividad de la institución en el ámbito educativo regional.

Asimismo, el enfoque en la retención de talentos y la mejora de la eficiencia en las adquisiciones proporcionará estabilidad y continuidad en las operaciones diarias, lo que contribuirá a la construcción de una cultura organizacional sólida y un entorno laboral más motivador. La implementación de estas actividades no solo garantiza una gestión más efectiva de los recursos financieros y humanos, sino que también fortalece la reputación y el impacto social de la escuela en la comunidad. Al promover una mayor interacción con las partes interesadas y abordar de manera conjunta los desafíos socioeconómicos locales, la institución se posiciona como un actor clave en el desarrollo sostenible y el progreso educativo de la región.

4.7.1. Articulación del Plan de Mejora con la Guía para el fortalecimiento de la gestión institucional de las Escuelas Taller en Colombia

Otro de los puntos importantes a tener en cuenta para la implementación efectiva del Plan de Mejora, es la articulación que debe tener la presente propuesta con la Guía base para la gestión de las escuelas taller. Este documento se constituye como una herramienta esencial dirigida a los directores, coordinadores y la comunidad educativa en general, con el propósito de ofrecer lineamientos claros para mejorar la estructura y el funcionamiento de las distintas áreas de las Escuelas Taller. Esta guía, fruto de una colaboración entre la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura y los equipos de las Escuelas Taller, pretende fortalecer el capital humano y mejorar el impacto social de estas instituciones mediante procesos de calidad y gestión institucional.

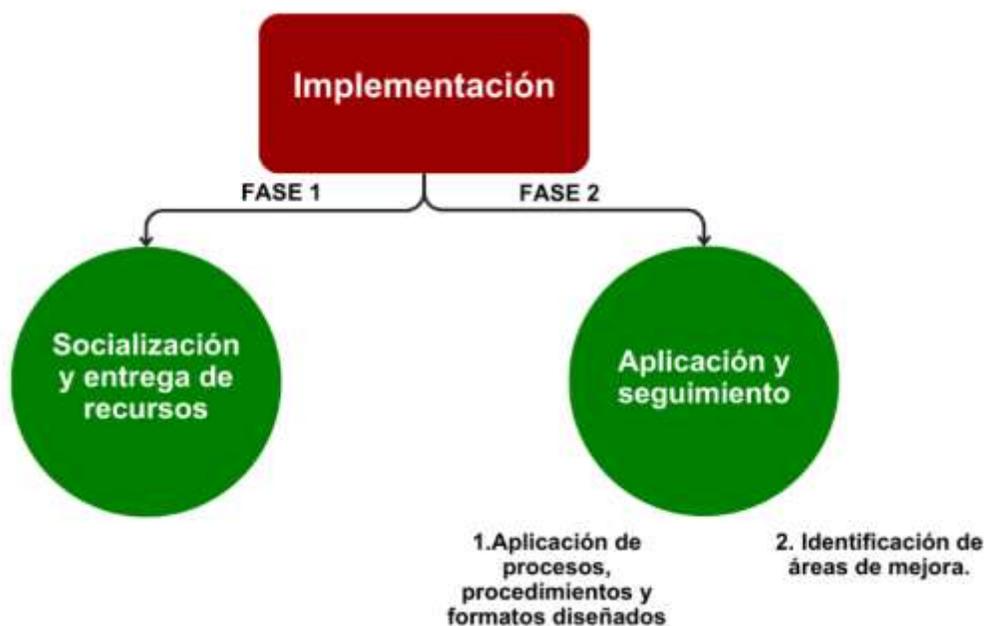
En el marco de la ejecución del plan de mejora concebido para la gestión de riesgos en la Escuela Taller de Villa del Rosario, la Guía para el Fortalecimiento

Institucional de las Escuelas Taller en Colombia se presenta como un recurso primordial. Dado que ambas iniciativas comparten el objetivo de potenciar la administración integral de instituciones educativas, la guía proporciona directrices específicas que pueden respaldar la implementación de acciones de fortalecimiento institucional en la escuela taller. Al concordar las estrategias planteadas en la guía con el plan de mejora para la gestión de riesgos, la institución puede obtener un enfoque integral y orientado a resultados que propiciará un mayor desarrollo y proyección, tanto a nivel local como nacional.

Para llevar a cabo este proceso, la guía establece dos fases para la implementación del manual de procesos y procedimientos, tal como se representa en la figura 20:

Figura 21.

Fases para la implementación de la Guía.



Nota. Descripción gráfica del proceso de implementación de la Guía, consta de dos fases, fase 1 socialización y entrega de recursos y fase 2 aplicación y seguimiento.

Durante la etapa inicial, la fase 1 involucra la entrega de recursos a través de una reunión presencial con el equipo de gestión y apoyo de las Escuelas Taller. Este encuentro se enfoca en la difusión de información detallada sobre los procesos,

procedimientos y formatos, garantizando así la trazabilidad y seguimiento efectivo de las actividades desarrolladas.

La fase 2 se lleva a cabo en dos etapas. En la primera etapa, se brinda acompañamiento para la creación e implementación de documentos y registros esenciales directamente relacionados con los requisitos establecidos en el manual. Entre estos se encuentran la matriz de indicadores de gestión, la misión, la visión, la política de calidad, la matriz de riesgos y otros documentos claves. La segunda etapa tiene como objetivo recopilar los comentarios y sugerencias de los miembros de las Escuelas Taller para evaluar su pertinencia y realizar ajustes necesarios en consecuencia.

Al analizar los componentes de cada fase, resulta evidente que la Escuela Taller de Villa del Rosario se encuentra en la etapa final de la fase 1 y en los inicios de la fase 2 de la implementación de esta guía. Por lo tanto, esta propuesta se vuelve fundamental para suministrar los diversos requisitos estratégicos necesarios en el proceso de la fase 2. En consecuencia, resulta imperativo proporcionar un cronograma de actividades (ver Tabla 14) que sirva como guía para que la escuela taller implemente, asimile y comunique a todas las partes interesadas las distintas actividades que se llevarán a cabo tanto para la gestión de riesgos.

Tabla 14.*Cronograma para implementación de un plan de gestión de riesgos.*

Actividades	Responsables	Ejecución
Revisión y análisis de la documentación existente	Líder proceso Mejora Continua	Octubre - Noviembre de 2023
Presentación del proyecto al Director referente a la evaluación de riesgos en la escuela taller	Líder proceso Mejora Continua	Diciembre de 2023
Aprobación del presupuesto para la implementación de la Norma NTC-ISO 31000:2018	Líder proceso Mejora Continua Coordinador Administrativo y Financiero	Enero - Marzo de 2024
Elaboración y Difusión del procedimiento de administración y gestión de riesgos.	Líder proceso Mejora Continua	Marzo de 2024
Establecimiento de equipos de implementación	Líderes de Proceso	Abril de 2024
Instalación y Pruebas de las medidas de tratamiento a implementarse	Líder proceso Mejora Continua	Mayo - Julio de 2024
Evaluación de efectividad del sistema y controles implementados	Líderes de Proceso Auditor Interno/Externo	Enero - Marzo de 2025
Mantenimiento del sistema de Integrado de Gestión de Riesgos bajo la Norma NTC-ISO 31000:2018	Líderes de Proceso Director	Marzo de 2025

Nota. Elaboración propia.

4.8. Seguimiento y Revisión

Luego de la implementación de los planes de acción, resulta fundamental llevar a cabo un seguimiento minucioso de todo el proceso de gestión de riesgos. El propósito de esto es evaluar si la metodología de gestión de riesgos está cumpliendo su objetivo, es decir, si los resultados concuerdan con el plan de acción propuesto y si las actividades de mitigación de riesgos están generando los resultados previstos en la etapa de planificación. Para lograrlo, la Escuela Taller de Villa del Rosario debe aplicar medidas de control que se ejecuten y supervisen de manera adecuada para garantizar que las decisiones tomadas para abordar los riesgos se implementen de acuerdo con el plan de acción.

Dentro de las medidas de control que pueden aplicarse para monitorear la gestión de los riesgos, se encuentra la medición de indicadores de gestión tal como se había propuesto en la tabla 12 para ayudar a establecer la conexión entre riesgos, causas e indicadores de desempeño. En el caso particular, se propone un indicador

adicional (ver tabla 15) que mida la eficacia en el control de los riesgos a nivel institucional.

Tabla 15.

Ficha técnica Seguimiento.

FICHA DE INDICADOR																	
MACROPROCESO	Estratégico	NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia en el control a los Riesgos														
PROCESO GESTIÓN	Mejora Continua																
RESPONSABLE DE MEDICIÓN	Líder Mejora Continua																
1. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR																	
CLASIFICACIÓN DE LA MEDICIÓN	NÚMERO PORCENTAJE RELATIVO	TIPO DE INDICADOR	Eficacia	META	60%												
FORMULA	No. de riesgos (A - E) residuales controlados *100 / Total de riesgos Altos y Extremos residuales			UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual												
TENDENCIA	Positiva	NIVEL DE SEGREGACIÓN *	No Aplica	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>Deficiente</th> <th>Aceptable</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0%-40%</td> <td>41%-50%</td> <td>51%-59%</td> <td>>60%</td> </tr> </tbody> </table>		ESCALA				Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	0%-40%	41%-50%	51%-59%	>60%
ESCALA																	
Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente														
0%-40%	41%-50%	51%-59%	>60%														
ORIGEN DE DATOS	Matrices de riesgo x proceso	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	SEMESTRAL	FRECUENCIA DE RESULTADO	SEMESTRAL												
RESULTADOS																	
			ANÁLISIS DE DATOS														
			ACCIÓN FORMULADA														
			RESPONSABLE Líder Mejora Continua														

Nota. Elaboración propia.

Para realizar la etapa de verificación de la eficacia en el control del riesgo (medición del indicador), se sugiere consultar como referencia las siguientes Nota. s de datos:

- 1) Métricas de desempeño de los indicadores de gestión definidos para todos los procesos en la fecha de corte en que se realice el seguimiento (se propone semestral).
- 2) Datos estadísticos de quejas y reclamos durante el primer y segundo trimestre del periodo a evaluar.

- 3) Reporte generado a partir de la inspección externa llevada a cabo por entes de control a los que la escuela taller deba rendir cuentas (Ministerio de cultura, Ministerio de educación, entre otros).
- 4) Informes de auditoría interna (financieras o de gestión) que se hayan realizado durante el periodo a evaluar.

El seguimiento se realizará por el Comité de Riesgos (si ya existe) o por el proceso de Mejora Continua. Es crucial llevar a cabo revisiones periódicas de los indicadores establecidos y garantizar que el plan de gestión continúe siendo efectivo. Debe tenerse en cuenta que los factores que influyen en la valoración de un riesgo pueden modificarse con el paso del tiempo, al igual que las causas (supuestos) iniciales, así como los elementos que afectan el beneficio de diferentes opciones de tratamiento.

El Comité de Riesgos encabezado por el Director, o en su defecto el Coordinador Administrativo y Financiero, asigna responsabilidades a los líderes de Áreas de los procesos de la Escuela Taller para llevar a cabo este control. Después de completar este seguimiento, el cual se recomienda sea realizado trimestralmente, el proceso de Mejora Continua debe llevar a cabo un proceso de muestreo para revisar la adecuada implementación de los formatos y documentar las evidencias evaluadas a fin de que se tenga la debida trazabilidad de los controles durante el período. Los informes sobre la gestión de riesgos se recomiendan presentar como mínimo dos veces al año a la Junta Directiva.

4.9. Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta desempeñan un papel fundamental en la aplicación efectiva de la gestión de riesgos en la Escuela Taller de Villa del Rosario. Se sugiere que la Junta Directiva o el Director designen un Comité de Riesgos permanente, compuesto por un líder de Riesgos, un líder Auditor, el Coordinador de Mejora Continua y los líderes de cada proceso. Este comité asumirá la responsabilidad de

llevar a cabo todas las indicaciones del proceso de gestión de riesgos que se ha propuesto.

Además, es importante capacitar a todos los colaboradores de la institución al menos una vez al año en los diferentes sistemas de prevención y administración de riesgos. Estas capacitaciones pueden llevarse a cabo de diversas formas, incluyendo medios virtuales como Webinar y la página web de la Escuela, así como presentaciones presenciales y material publicitario como volantes, afiches y guías.

La formación es un componente esencial para garantizar que todos los empleados, colaboradores internos y externos, así como otras partes interesadas en la escuela, estén completamente informados sobre las medidas de prevención de riesgos y su efectividad. Este proceso abarca desde la definición del alcance y el contexto a través de entrevistas, hasta la identificación de riesgos mediante sesiones de lluvia de ideas con el personal de los procesos. Finalmente, la comunicación y consulta se mantienen durante el seguimiento y revisión, donde se comunica a cada área u oficina las acciones y medidas necesarias para abordar cada riesgo.

4.10. Directrices finales para implementar este modelo

Adoptar una perspectiva sistémica en la gestión de riesgos facilita una participación efectiva de todas las áreas y roles de la escuela. En este contexto, se proponen algunos principios orientativos para implementar un modelo de gestión de riesgos, los cuales se describen en la Tabla 16:

Tabla 16.

Directrices de aplicación del Modelo de Gestión de Riesgos.

Lineamiento	Descripción
Compromiso de la Alta Dirección	Es esencial que la alta dirección de la escuela respalde y esté comprometida con la implementación y seguimiento del modelo de gestión de riesgos. Deben asignarse los recursos necesarios y promover una cultura de gestión de riesgos en toda la institución.
Formación y Capacitación	Todos los colaboradores, desde la alta dirección hasta el personal operativo, deben recibir formación y capacitación en gestión de riesgos. Esto incluye la comprensión de los conceptos clave, la metodología utilizada y las responsabilidades individuales en la gestión de riesgos.

Tabla 16 (Continuación)

Lineamiento	Descripción
Documentación y Estandarización	Se deben establecer procedimientos documentados para cada etapa del proceso de gestión de riesgos. Esto garantiza la consistencia en la aplicación de la metodología y facilita el seguimiento y la revisión.
Comunicación Interna y Externa	Mantener una comunicación eficaz tanto interna como externa es fundamental. Los resultados de la gestión de riesgos deben comunicarse a todas las partes interesadas relevantes, y se debe fomentar un ambiente de consulta y retroalimentación.
Seguimiento Continuo	La gestión de riesgos no es un proceso estático. Debe haber un seguimiento constante de los riesgos identificados, los planes de acción y la efectividad de los controles implementados. Esto permite ajustar las estrategias de tratamiento de riesgos según sea necesario.
Revisión Periódica	A intervalos regulares, se deben realizar revisiones formales del modelo de gestión de riesgos para evaluar su efectividad y realizar mejoras. Esto puede incluir ajustes en la metodología, los indicadores de desempeño y los procedimientos.
Mejora Continua	La gestión de riesgos debe ser un proceso de mejora continua. Se deben buscar constantemente oportunidades para optimizar la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos, con el objetivo de fortalecer la resiliencia de la institución.
Adaptación a Cambios	El modelo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios internos y externos, como cambios en el entorno empresarial, regulaciones nuevas o modificadas, y eventos inesperados.
Definición de roles y responsabilidades	Cada empleado debe comprender sus responsabilidades individuales en la gestión de riesgos, incluida la elaboración y ejecución de planes de acción.
Cultura de Riesgo	Fomentar una cultura de riesgo en la escuela, donde la gestión de riesgos sea parte integral de la toma de decisiones y se reconozca como una contribución al logro de los objetivos institucionales.

Nota. Elaboración propia.

Se sugiere de manera general formalizar y estandarizar los procedimientos internos, así como las responsabilidades de los diversos roles. Esto permitirá un mejor control de la planificación, ejecución y supervisión de las actividades.

5. RESULTADOS

5.1. Introducción

Este título expone y evalúa los logros derivados de la observación y la revisión de la literatura, que han permitido la aplicación de métodos e investigaciones técnicas. Estos pasos fundamentales facilitan el establecimiento y la evaluación de la información que respalda el problema identificado en este trabajo final. Es crucial señalar que los resultados obtenidos aportan enriquecimiento tanto a la teoría científica como a la experiencia práctica, generando nuevos conocimientos en el campo y en las metodologías de investigación científica.

La recopilación de datos, de hecho, facilita una comprensión más profunda y una presentación más precisa de los resultados alcanzados, lo que resulta altamente beneficioso para mejorar la comunicación de estos logros. Asimismo, subraya la importancia de sintetizar de manera efectiva el conocimiento generado a partir del tema y del estudio de caso enfocado en la gestión de riesgos en la Escuela Taller de Villa del Rosario, en Santander. Esta síntesis de resultados es coherente con la investigación realizada y respalda el propósito de este trabajo, que es mejorar la gestión de riesgos en la institución educativa.

5.2. Frente a la NTC-ISO 31000 y la NTC-ISO 31010

Los resultados de este trabajo de gestión de riesgos en la Escuela Taller de Villa del Rosario han sido significativos y beneficiosos para la institución. En primer lugar, se ha aplicado la metodología de la norma NTC-ISO 31000:2018, la cual proporciona pautas generales que son altamente adaptables y aplicables a una amplia gama de organizaciones. Esta norma se destaca por su enfoque integral en la gestión de riesgos, lo que la hace apropiada para ser utilizada en entidades de diversos sectores, incluyendo el educativo. Ha sido esencial en la formulación de un plan de gestión de riesgos sólido y eficaz para la Escuela Taller.

El proceso de gestión de riesgos se llevó a cabo a través de varias etapas, comenzando con el análisis de la información suministrada por la Escuela Taller. Se realizaron análisis detallados de los procesos de la institución para identificar posibles amenazas y vulnerabilidades. Luego, se procedió a la valoración de riesgos, aplicando criterios basados en la probabilidad e impacto, utilizando pautas de la norma NTC-ISO 31010. Esta etapa fue fundamental para determinar la importancia relativa de cada riesgo.

Además, se propusieron controles y medidas de mitigación adecuados para abordar los riesgos identificados. Estos controles se basaron en buenas prácticas y recomendaciones de la norma NTC-ISO 31000, lo que garantizó que fueran efectivos y proporcionaran una capa de protección contra posibles eventos adversos.

Una de las fortalezas de este trabajo fue la articulación efectiva entre la norma NTC-ISO 31000 y la norma NTC-ISO 31010. La NTC-ISO 31010 proporcionó una guía detallada sobre las técnicas y métodos de evaluación de riesgos. Esta integración permitió aprovechar al máximo los recursos disponibles y fortaleció la metodología propuesta, garantizando una evaluación exhaustiva de los riesgos.

5.3. Frente al contexto de la Escuela Taller

Para contextualizar adecuadamente la gestión de riesgos en la Escuela Taller de Villa del Rosario, se realizó un análisis profundo del contexto externo e interno. Se consideraron las condiciones y desafíos que enfrenta el municipio de Villa del Rosario, su importancia en la región y cómo las Escuelas Taller se han desarrollado desde sus orígenes en España hasta su crecimiento en Colombia. Además, se tuvo en cuenta el impacto de la pandemia en su funcionamiento, lo que permitió un punto de partida para formular riesgos a los procesos para afrontar situaciones cambiantes y desafiantes.

5.4. Frente a la Valoración del Riesgo

Es importante destacar que, a pesar de haber aplicado una metodología sólida de gestión de riesgos, en el contexto del presente objeto de estudio, específicamente en la Escuela Taller de Villa del Rosario, se encontraron limitaciones en la medición

del riesgo residual. Esto se debe a diversas razones fundamentales que deben ser abordadas y entendidas por el lector.

En primer lugar, la naturaleza de este trabajo se centra en la formulación de un plan de gestión de riesgos como una propuesta inicial para la institución. Sin embargo, la Escuela Taller de Villa del Rosario no cuenta actualmente con una política de gestión de riesgos definida ni con riesgos establecidos. Por lo tanto, todos los esfuerzos realizados se basaron en supuestos y propuestas que, si bien están respaldados por las mejores prácticas y la norma NTC-ISO 31000:2018, aún deben ser evaluados y aceptados por la institución.

En segundo lugar, es fundamental comprender que la medición del riesgo residual implica evaluar la eficacia de los controles implementados para mitigar o reducir los riesgos. Sin embargo, en el caso de la Escuela Taller de Villa del Rosario, al ser los riesgos y los controles propuestos, no se cuenta aún con la madurez debida y con una implementación acorde para evaluar la eficacia de los mismos. En otras palabras, no se puede medir la reducción de riesgo si no se ha definido inicialmente el riesgo mismo.

Esto no debe considerarse como una falla en la metodología o en el enfoque de gestión de riesgos, sino más bien como una etapa que requerirá una mayor madurez en la gestión de riesgos por parte de la institución. La implementación efectiva de un plan de gestión de riesgos, como el propuesto en este trabajo, servirá como un punto de partida sólido para la Escuela Taller de Villa del Rosario en su camino hacia una gestión de riesgos más madura y efectiva.

6. CONCLUSIONES

Después de finalizar este estudio y considerando los aspectos discutidos en el marco teórico, la metodología empleada, el análisis realizado y los hallazgos detallados en este informe, se elaboran las siguientes conclusiones que están en línea con los objetivos de investigación y acción planteados:

- a) Se realizó un diagnóstico exhaustivo de los procesos de la Escuela Taller de Villa del Rosario con el fin de proporcionar una visión detallada de la institución. Como resultado de esta evaluación, se determinó un bajo nivel de cumplimiento en relación con los diferentes aspectos de la norma. Esto se basa en observaciones como la ausencia de una política de gestión de riesgos, la inexistencia de un Comité de Riesgos, la no existencia de informes sobre los riesgos tratados, la carencia de medios establecidos para la comunicación y consulta relacionados con la gestión de riesgos, la ausencia de un plan adecuado para la toma de decisiones, la falta de definición de opciones para el tratamiento de riesgos, y la carencia de planes establecidos para dicho tratamiento.

- b) Se llevó a cabo un análisis estratégico que tomó en consideración los factores clave, tanto internos como externos, y se desarrollaron estrategias en línea con la matriz DOFA. Además, se identificaron componentes observados en el marco de referencia en los que la Escuela no estaba cumpliendo. Se observó que la institución carecía de una Política de Gestión de Riesgos y no se habían definido los objetivos estratégicos. Como parte del cumplimiento integral de este objetivo, se propusieron indicadores, se identificaron las partes interesadas, se realizó un análisis del entorno y se asignaron responsabilidades para cumplir con los requisitos de la norma. Se pudo comprender los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en la institución. Además, al identificar las partes interesadas clave, se estableció una base

sólida para la comunicación y consulta, lo que mejoró la capacidad de anticipar y responder a los riesgos emergentes.

- c) La detallada identificación y análisis de los riesgos vinculados a los procesos de la Escuela Taller contribuyeron a una comprensión más exhaustiva de las posibles amenazas. Esto incluyó la implementación de matrices de riesgo y controles en cada proceso utilizando como herramienta Microsoft Excel. También se sugirió indicadores de desempeño que evalúen la eficacia de los controles y la eficiencia en el tratamiento y control de los mismos. Esto permitirá elaborar planes de acción específicos para los riesgos residuales que superen el nivel de tolerancia definido por la organización. También se efectuaron evaluaciones de la probabilidad del riesgo inherente, se generó un mapa de calor que ilustraba los riesgos inherentes y residuales, se efectuó la categorización de los riesgos según su tipo, origen, potencial impacto y calificación de riesgo, se establecieron criterios para evaluar la eficacia de los controles y se estableció la frecuencia de las actividades relacionadas con la gestión de riesgos.

- d) La formulación de actividades concretas basadas en la norma NTC-ISO 31000:2018 brindó un enfoque estructurado y sistemático para abordar los riesgos identificados. Este enfoque se centró tanto en las causas específicas de los problemas identificados a través de la matriz de riesgos. Como resultado, el modelo propuesto se centra en mantener una vigilancia continua de los riesgos para identificar, analizar y gestionar cada uno de los riesgos relacionados con las actividades de la escuela. Además, se propusieron directrices que se ajustan a las condiciones específicas de la escuela, con un enfoque flexible para adaptarse a los cambios constantes en los riesgos. Utilizando la matriz de riesgos como base, se propusieron mejoras para que la gestión de riesgos sea más específica, asegurando que los controles e indicadores estén directamente vinculados a los riesgos, lo que debería tener un impacto directo en la consecución de los objetivos deseados.

7. RECOMENDACIONES

Una gestión de riesgos efectiva requiere que la organización aborde problemas subyacentes, como la estandarización y documentación de procesos. Esto garantizará la disponibilidad de pautas claras y basadas en criterios técnicos y objetivos, que servirán como referencia para que los colaboradores realicen sus tareas de manera consistente. En consecuencia, se proponen las siguientes recomendaciones:

- a) Es esencial que la entidad elabore una política de gestión de riesgos que sea clara y precisa, reflejando así el compromiso de la alta dirección con la efectiva gestión de riesgos. Esta política servirá como un sólido fundamento para la implementación de la norma NTC-ISO 31000, y contribuirá a alinear a toda la organización con los objetivos y principios de la gestión de riesgos.
- b) Es crucial formar un Comité de Riesgos con miembros clave de la organización. Este comité supervisará y dirigirá las actividades en la gestión del riesgo, garantizando la implementación efectiva de las estrategias de tratamiento de riesgos. La diversidad de perspectivas en el comité enriquecerá la identificación y evaluación de riesgos.
- c) La organización debe establecer un sistema de informes regular sobre el tratamiento de riesgos. Estos informes deben incluir el estado de los riesgos identificados, las medidas de control implementadas y cualquier desviación significativa con respecto al plan de tratamiento de riesgos. La presentación de informes periódicos permitirá una supervisión efectiva y la toma de decisiones informadas.
- d) Es de suma importancia establecer canales eficaces de comunicación y consulta con todas las partes interesadas que puedan verse afectadas por los riesgos de la organización. Este enfoque asegurará la obtención de retroalimentación valiosa y promoverá una comprensión común de los riesgos y las estrategias de mitigación. La consulta activa con las partes interesadas

enriquecerá el proceso de toma de decisiones y, en general, la gestión de riesgos.

- e) Se debe considerar estandarizar y documentar los diversos procedimientos que componen el mapa de procesos. Esto servirá, además, para que se evalúen los riesgos específicos asociados a cada proceso, lo que posteriormente podría incorporarse en un manual dedicado a esta función.
- f) La institución debe elaborar un manual de funciones que defina de manera precisa las responsabilidades de cada puesto, teniendo en cuenta las competencias y habilidades necesarias para que los empleados puedan identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera efectiva.
- g) Se deben impartir capacitaciones a los colaboradores sobre la gestión basada en riesgos, con el objetivo de que comprendan la importancia de este enfoque y asuman la responsabilidad, desde sus respectivos cargos, de contribuir a la prevención de riesgos.

REFERENCIAS

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID. (2015). Programa de Escuelas Taller de la Cooperación Española. *Unidad de Apoyo DCALC*.
https://issuu.com/publicacionesaacid/docs/programa_de_escuelas_taller_de_la_c
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID. (2022, agosto 22). *Programas de Escuelas Taller*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. https://www.aecid.es/d%C3%B3nde-cooperamos/am%C3%A9rica-latina-y-caribe/programas-horizontales/programas-de-escuelas-taller?p_l_back_url=%2Fbusqueda%3Ftext%3Descuela%2Btaller
- Alarco Tosoni, G. (2015). Análisis del desempeño de las grandes empresas latinoamericanas y el crecimiento económico regional. *Revista Análisis Económico*, XXX(75), 45-68. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41343702006.pdf>
- Banco Mundial. (2017, febrero 17). *Nuevo informe vincula la mayor incertidumbre sobre las políticas y la maduración de las cadenas de valor mundiales con el débil crecimiento del comercio en 2016*.
<https://www.bancomundial.org/es/research/publication/new-report-links-increased-policy-uncertainty-and-maturing-global-value-chains-to-weakened-trade-growth-in-2016>
- Bravo Mendoza, Oscar., & Sánchez Celis, Marleny. (2009). *Gestión integral de riesgos*. 3-311.
- Casares, I. (2013). *Proceso de Gestión de Riesgos y Seguros en las empresas* (Molinuevo, Gráficos). SL.
- Chapman, Chris., & Ward, Stephen. (1997). *Project Risk Management. Process, Techniques and Insights. Second Edition* (John Wiley & sons).
https://www.researchgate.net/publication/313046945_Project_Risk_Management_Process_Techniques_and_Insights_Second_Edition
- Collins, J. (2010). *Cómo caen los poderosos : y por qué algunas compañías nunca se rinden*. Norma.

- Collins, J. C. (2011). *Empresas que sobresalen por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no* (Vol. 3). Deusto.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). *Empresas que perduran : principios exitosos de compañías triunfadoras*. Editorial Norma.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). Guía para la administración del riesgo. *DAFP*, 4. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Escuelas Taller de Colombia. (2018). *Programa Escuelas Taller de Colombia - Herramientas de Paz*. Facebook. https://www.facebook.com/programaescuelastallercolombia/?locale=es_LA
- Flanagan, Roger., Norman, George., & Chapman, R. (2006). *Risk management and construction* (Vol. 1). Blackwell Publishing Ltd.
- Fundación Escuela Taller de Mompox. (2022). Plan de Acción 2022. *Santa Cruz de Mompox*.
- García, J., & Jiménez, J. (2019). *Diseño de un sistema de gestión de riesgos bajo el enfoque del modelo coso y la norma ISO 31000 para la cadena logística de la empresa comercializadora de repuestos automotores S.A*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Huerta, J. C. (2014). *Gestión del Riesgo en Proyectos de Inversión "Project Risk Management"* [Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5946/TFG-O%20176.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec Internacional. (2011). *Guía técnica colombiana – GTC 137. Gestión del Riesgo. Vocabulario*.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec Internacional. (2013, abril 17). *Norma Técnica Colombiana - NTC-IEC/ISO 31010. Gestión de Riesgos. Técnicas de valoración del Riesgo*. <https://www.umng.edu.co/documents/20127/517101/ISO+31010.pdf/162891f7-4591-2486-12e4-90b9ecb2017c?t=1575487373025>

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec Internacional. (2015, septiembre 23). *Norma Técnica Colombiana - NTC ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. <https://www.forpo.gov.co/es/planeacion-gestion-y-control/control-interno-1/normatividad-2/5159-norma-iso-9001-2015/file>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec Internacional. (2018, febrero 16). *Norma Técnica Colombiana - NTC ISO 31000. Gestión del Riesgo. Directrices*.
<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/8957139/22744716/NORMA+NTCISO+31000+2018+11.pdf/e71b07c4-07db-423c-8426-c863c5135a71>
- Instituto de Estudios Urbanos Universidad Nacional. (2023, junio 18). *#Elecciones2023 Villa del Rosario: retos en economía, infraestructura, ambiente y migración - YouTube*.
https://www.youtube.com/watch?v=b2ZuMuO1m3k&ab_channel=InstitutodeEstudiosUrbanosUniversidadNacional
- International Organization for Standardization - ISO. (2009). *ISO Guide 73:2009 - Risk management — Vocabulary*. <https://www.iso.org/standard/44651.html>
- López, P. L. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Punto Cero.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del entorno. En *Ediciones Díaz de Santos* (Díaz de Santos).
<https://books.google.co.cr/books?id=LDSStM0GQPkgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Mejía Quijano, R. C. (2008). Administración de riesgos: un enfoque empresarial. *Fondo Editorial Universidad EAFIT*. <https://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/coleccion/Paginas/administracion-de-riesgos-un-enfoque-empresarial.aspx>
- Mejía, R. C. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial* (Universidad EAFIT).
- Mejía, R. C. (2013). *Identificación De Riesgos*.
<http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/25400>

- Ministerio de Cultura. (2022). *Informe Escuelas Taller 2018-2022*.
- Ministerio de Educación. (2022). *Educación para el trabajo y el desarrollo humano*. Preguntas Frecuentes. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositiossuperior/Educacion-para-el-Trabajo-y-el-DesarrolloHumano/Conceptos-y-aclaraciones/411770:Preguntas-frecuentes>
- Ministerio de Justicia y Derecho. (2022). *Ley 2184 de 2022*. Sistema Único de Información Normativa. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30043764>
- Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. *Mérida, June*, 1-39. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2633.9446>
- Muñoz Holguín, D., & Cuadros Mejía, A. (2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las pymes. *Revista Ciencias Estratégicas, ISSN 1794-8347, Vol. 25, Nº. 38, 2017, págs. 319-338, 25(38), 319-338*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6707464>
- Pineda, E. B., de Alvarado, E. L., & de Canales, F. (1994). Metodología de la Investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud. *Problema y Objetivos, Unidad IV, 2*, 108. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/3132>
- PMI. (2004). *A Guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute Standards Committee.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 12*, 113-130.
- Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo* (CINTERFOR).
- Rodríguez Torres, Y. Y. (2016). *Diseño y formulación de un sistema de gestión de riesgos basados en los lineamientos establecidos por la NTC-ISO 31000 versión 2011 para la empresa SIMMA LTDA* [Trabajo de Grado, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales]. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/163435.pdf>

- Sánchez, W., & Jiménez, R. (2018). *Modelo de apetito de riesgo en las cooperativas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia* [Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13075/Wilmar_S%C3%A1nchez_Ronald_J%C3%ADmenez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Smith, N. (2002). *Best Value in Construction*. *Blackwell Publishing*.
- Universidad Industrial de Santander. (2016). *Manual para la administración del riesgo seguimiento institucional*. https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/SEGUIMIENTO_INSTITUCIONAL/manuales/MSE.01.pdf