

**Diseño del Sistema Administrativo del Riesgo Operativo de la Empresa RL Gestión En
Seguros Ltda.**

Ingrid Johana Rodríguez Medina

Luis Fernando Miranda Villera

Asesora

Julieth Alexandra Barón Bayona

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Gestión Financiera

2025

Dedicatoria

A mi amor, Harold, por caminar a mi lado con paciencia, amor y fe en mis capacidades. Tu apoyo silencioso y constante ha sido fundamental para llegar hasta aquí.

A mi familia, por enseñarme que la educación transforma vidas y por ser mi sostén en cada desafío.

Y a mis amigos, por su compañía, palabras de aliento y por recordarme que nunca estoy sola en este proceso.

A todos, gracias por ser parte de este logro que representa no solo un título, sino el fruto de un sueño compartido.

Ingrid Johana Rodríguez Medina

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía y fortaleza constante, por darme la perseverancia para seguir adelante en cada desafío. A mi novia, Loraine Villalba, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, y a mis padres y hermanos, por confiar siempre en mí y acompañarme con su respaldo inquebrantable.

A mi compañera de camino, Ingrid Rodríguez, gracias por tu entrega, compromiso y por ser un verdadero apoyo en este proceso. A RL Gestión en Seguros Ltda., por brindarnos un espacio profesional que enriqueció nuestra experiencia académica.

Finalmente, con gratitud sincera, dedico estas líneas a las profesoras Julieth Barón y Ángela Melo, por su orientación, motivación y constante acompañamiento. A todos ustedes, les entrego este logro con profundo aprecio.

Luis Fernando Miranda Villera

Resumen

RL Gestión en Seguros Ltda. enfrenta retos en la gestión del Riesgo Operativo (RO) debido a la falta de información documentada, lo que aumenta la probabilidad de pérdidas por errores humanos, fallos en los procesos y deficiencias tecnológicas. Aunque no está bajo supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia, el diseño de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) es clave para mejorar su resiliencia y competitividad. El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un SARO que permita identificar, medir, controlar y mitigar el RO. De este modo, se aplicó una metodología cualitativa con enfoque de investigación-acción, basada en encuestas a colaboradores, revisión documental y análisis FODA. Los resultados mostraron que el 100 % de los colaboradores reconoce la importancia del SARO, pero ninguno ha sido capacitado y no existe documentación formal. Se concluye con la propuesta de un plan de mejora enfocado en capacitación, diseño de procedimientos y asignación de responsabilidades para fortalecer la gestión del riesgo operativo.

Palabras Claves: Riesgo Operativo, Sistema de Administración del Riesgo Operativo, Agencia de seguros, Estandarización de procesos, Capacitación.

Abstract

RL Gestión en Seguros Ltda. faces challenges in managing Operational Risk (OR) due to the lack of documented information, which increases the likelihood of losses from human errors, process failures, and technological deficiencies. Although the company is not under the supervision of the Financial Superintendence of Colombia, designing an Operational Risk Management System (ORMS) is essential to enhance its resilience and competitiveness. This study aimed to design an ORMS that enables the identification, measurement, control, and mitigation of operational risk. A qualitative methodology with an action-research approach was applied, involving employee surveys, document review, and SWOT analysis. The results showed that 100% of employees recognize the importance of the ORMS; however, none have received training, and there is no formal documentation in place. The study concludes with a proposed improvement plan focused on training, the development of documented procedures, and the assignment of responsibilities to strengthen operational risk management within the company.

Key Words: Operational Risk, Operational Risk Management System, Insurance Agency, Process Standardization, Training.

Contenido

Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Justificación	5
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco de Referencia	8
Estado del Arte.....	8
Antecedentes Internacionales.....	8
Antecedentes Nacionales	9
Antecedentes Locales.....	10
Marco Teórico.....	11
Teoría de la Gestión Integral de Riesgos	11
Teoría de la Administración del Riesgo Operativo.....	13
Teoría de la Administración por Procesos BPM.....	14
Marco Conceptual.....	15
Sector Asegurador en Colombia	15
Riesgo	16

Riesgo Operativo	16
Gestión del Riesgo	17
Cultura de Gestión del Riesgo	17
Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO.....	17
Etapas de la Administración del Riesgo Operativo	18
Elementos del SARO	18
Políticas.....	19
Procedimientos.....	19
Documentación.	19
Estructura Organizativa.	19
Registro de Eventos de Riesgo Operativo.	19
Órganos de Control.....	19
Infraestructura Tecnológica.	19
Divulgación de Información.	19
Capacitación.....	19
Las 5's.....	20
Marco Contextual.....	21
Reseña.....	21
Misión.....	21
Visión.....	22

Portafolio de Servicios	22
Isologo.....	24
Valores corporativos	25
Mapa de procesos.....	25
Estructura Organizacional.....	27
Política de Calidad	28
Marco Legal	29
Circular Externa 018 de 2021 - Superintendencia Financiera de Colombia.....	29
Decreto 2555 de 2010 – Régimen de Riesgos en el Sector Financiero	29
ISO 31000:2018 – Gestión del Riesgo.....	30
Metodología	31
Tipo de Investigación.....	31
Diseño de la Investigación	32
Encuestas a Colaboradores	32
Revisión Documental.....	35
Investigación del Contexto Organizacional	35
Integración de Resultados para el Diseño del SARO	36
Resultados	37
Tabulación de Encuestas.....	37
Resultados de Cumplimiento de Información Documentada SARO.....	44

Análisis FODA.....	46
Discusión de Resultados	50
Propuesta de Mejoramiento	53
Diseño de Políticas y Procedimientos.....	53
Capacitación del Personal.....	53
Diseño de Sistema de Registro de Riesgos Operativos	53
Asignación de Responsabilidades.....	54
Cronograma de la Propuesta de Mejoramiento.....	54
Presupuesto Estimado	55
Resultados de la Implementación de la Propuesta de Mejoramiento	56
Elaboración de Información Documentada del SARO.....	56
Resultados de Capacitación a Colaboradores	57
Conclusiones.....	59
Recomendaciones	61
Referencias.....	62
Apéndices.....	67

Listado de Tablas

Tabla 1 <i>Portafolio de Servicios de RL</i>	22
Tabla 2 <i>Valores para el cálculo de muestra</i>	34
Tabla 3 <i>Análisis de cuestiones externas</i>	46
Tabla 4 <i>Análisis de cuestiones internas</i>	47
Tabla 5 <i>Estrategias FO y DO</i>	48
Tabla 6 <i>Estrategias FA y DA</i>	48
Tabla 7 <i>Líneas de investigación futuras</i>	52
Tabla 8 <i>Cronograma de actividades de la propuesta de mejoramiento</i>	54
Tabla 9 <i>Presupuesto estimado para propuesta de mejoramiento</i>	55

Listado de Figuras

Figura 1 <i>Factores asociados a la vulnerabilidad ante amenazas</i>	12
Figura 2 <i>Procedimientos para la administración del riesgo operativo</i>	13
Figura 3 <i>Etapas del ciclo PHVA</i>	15
Figura 4 <i>Etapas para la administración del riesgo operativo</i>	18
Figura 5 <i>Esquematización metodología 5´s</i>	20
Figura 6 <i>Isologo</i>	24
Figura 7 <i>Valores corporativos RL Gestión en Seguros Ltda</i>	25
Figura 8 <i>Mapa de procesos</i>	25
Figura 9 <i>Organigrama</i>	27
Figura 10 <i>Ecuación para cálculo de la muestra</i>	33
Figura 11 <i>Autorización de tratamiento de datos personales y respuestas</i>	38
Figura 12 <i>Análisis etario de la planta de colaboradores</i>	38
Figura 13 <i>Escolaridad de los colaboradores</i>	39
Figura 14 <i>Respuestas a la pregunta: ¿Tiene conocimiento sobre qué es el riesgo operativo en el contexto empresarial?</i>	40
Figura 15 <i>Respuesta a la pregunta: ¿Cree que el riesgo operativo puede afectar las actividades Diarias de RL Gestión en Seguros Ltda?</i>	40
Figura 16 <i>Respuesta a la pregunta: ¿Se siente informado acerca de los posibles riesgos operativos que podrían surgir en su área de trabajo?</i>	41
Figura 17 <i>Respuesta a la pregunta: ¿Ha recibido capacitación sobre cómo identificar y manejar situaciones relacionadas con el riesgo operativo en su trabajo?</i>	42

Figura 18 <i>Respuesta a la pregunta: ¿Considera que la empresa debería implementar medidas efectivas para informar y capacitar a los empleados sobre riesgos operativos?.....</i>	42
Figura 19 <i>Respuesta a la pregunta: ¿Sabe cómo reportar situaciones que podrían representar un riesgo operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA?</i>	43
Figura 20 <i>Respuesta a la pregunta: ¿Cree que la gestión efectiva del riesgo operativo podría mejorar la seguridad y eficiencia en las operaciones de la empresa?</i>	44

Listado de Apéndices

Apéndice A <i>Formato de encuesta</i>	67
Apéndice B <i>Lista de chequeo información documentada SARO</i>	70
Apéndice C <i>Instructivo de elaboración y codificación de documentos</i>	72
Apéndice D <i>Política de tratamiento de datos</i>	81
Apéndice E <i>Política de gestión del riesgo operativo</i>	84
Apéndice F <i>Manual de funciones</i>	87
Apéndice G <i>Matrices de caracterización de procesos</i>	92
Apéndice H <i>Procedimiento de identificación, valoración y evaluación de riesgos operativos</i> ..	98
Apéndice I <i>Matriz de riesgos operativos</i>	106
Apéndice J <i>Registro de asistencia y evaluación de la capacitación a RL Gestión en Seguros Ltda. 01/03/2025</i>	107
Apéndice K <i>Evidencia fotográfica de capacitación a RL Gestión en Seguros Ltda</i>	114
Apéndice L <i>Formulario para el registro de eventos de riesgo operativo</i>	116

Introducción

En el entorno empresarial actual, la gestión del riesgo operativo se ha consolidado como un cimiento para la sostenibilidad, competitividad y mejora continua de las organizaciones, especialmente en el sector asegurador colombiano, donde la calidad del servicio y la confianza del cliente dependen en gran medida de procesos internos eficientes y bien documentados. RL Gestión en Seguros Ltda., empresa intermediaria en la comercialización de seguros generales y de vida, enfrenta serias dificultades en esta materia, principalmente por la ausencia de información documentada y la falta de capacitación de su personal en la gestión del riesgo. Esta situación ha derivado en retrasos en la atención a clientes, algunos errores en la suscripción de pólizas y demoras en la radicación de siniestros, lo que ha impactado negativamente la percepción del servicio y generado pérdidas económicas no cuantificadas formalmente, pero reportadas por los líderes en los juntas internas.

Si bien, la empresa no está regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia, su operación se desarrolla en un entorno altamente competitivo y sensible al error, donde la ausencia de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) la expone a contingencias que pueden comprometer su estabilidad. Por ende, esta investigación responde a una necesidad estratégica y urgente: diseñar un SARO adaptado a la realidad operativa de RL Gestión en Seguros Ltda., que permita reducir vulnerabilidades internas, fortalecer la toma de decisiones y estandarizar procedimientos críticos.

A diferencia de estudios previos enfocados en entidades vigiladas, este trabajo busca llenar un vacío en la literatura sobre la implementación de modelos de gestión de riesgo en empresas del sector asegurador no reguladas, especialmente, MiPymes.

Por ello, se adoptó una metodología cualitativa con enfoque de investigación-acción, que incluyó la aplicación de encuestas al personal, revisión documental y análisis FODA. A partir de los hallazgos, se diseñó una propuesta de mejora centrada en la documentación de procesos, asignación de responsabilidades y capacitación continua, con el propósito de garantizar una gestión estructurada y efectiva del riesgo operativo que permita mejorar el desempeño financiero y operativo de la empresa.

Planteamiento del Problema

La empresa objeto RL Gestión en Seguros Ltda., al igual que cualquier organización perteneciente al sector asegurador, se encuentra expuesta al riesgo operativo, el cual según la Superintendencia Financiera de Colombia (2007, citado en Vahos y otros, 2021) corresponde a “la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos”.

Complementariamente, Pinto & Leyva (2008) sostienen que los tipos de riesgos operativos provienen de cuatro fuentes principales: *Personas* (fraude interno, prácticas de empleo y seguridad laboral), *procesos* (ejecución, entrega y gestión de proyectos y/o clientes, productos y prácticas comerciales), *sistemas* (interrupción de operaciones o fallas del sistema) y *externos* (daños o pérdidas de activos físicos y/o fraude externo)

Por otra parte, en Colombia, la Superintendencia Financiera es la entidad encargada de regular y promover la gestión del riesgo operativo en las entidades sometidas a su vigilancia, según lo establecido en la Circular Externa 041 de 2007. No obstante, las agencias intermediarias de seguros, como RL Gestión en Seguros Ltda., no están contempladas dentro del alcance obligatorio de esta normativa.

En coherencia con lo anterior, dicha exclusión ha generado un vacío tanto en la implementación como en el estudio de sistemas formales de gestión del riesgo operativo en este tipo de organizaciones. En respuesta a esta brecha, en el presente proyecto se propone diseñar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) adaptado a una MiPymes del sector asegurador no regulada, con el fin de aportar al conocimiento aplicado en este campo y ofrecer

una herramienta práctica para mejorar la gestión de riesgos en organizaciones que, aunque no vigiladas, se vinculan en el ecosistema asegurador colombiano.

En consecuencia, la limitada atención académica a la gestión del riesgo operativo en empresas no reguladas del sector asegurador ha dejado sin referentes prácticos a organizaciones como RL Gestión en Seguros Ltda. Este vacío representa tanto una vulnerabilidad como una oportunidad para aportar al conocimiento aplicado a organizaciones similares.

Justificación

El presente proyecto aplicado tiene como objetivo abordar la brecha entre la investigación y la praxis empresarial colombiana, específicamente en lo relacionado con la estructuración de sistemas estructurados de gestión del riesgo operativo en empresas no supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia. En particular, se propone el diseño de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) para la empresa RL Gestión en Seguros Ltda., con el propósito de fomentar una cultura organizacional orientada a la prevención y control de eventos que puedan comprometer la continuidad operativa, reputación y sostenibilidad.

Una de las principales limitaciones de la normativa colombiana en materia de gestión del riesgo en el sector asegurador es la ausencia de regulación específica para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) intermediarias, como RL. Dicha omisión normativa ha derivado en una baja cultura organizacional orientada a la gestión preventiva, lo que posiblemente puede aumentar la exposición a pérdidas financieras, legales y reputacionales.

En coherencia con lo planteado, los hallazgos del estudio realizado por González y otros (2017), titulado *Prospección del riesgo operativo de las MiPymes en Colombia*, solo el 30% de estas empresas logran mantenerse financieramente sanas, mientras que la mayoría presenta altos niveles de vulnerabilidad; este escenario resalta la importancia de implementar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo adaptado a las particularidades de cada empresa, como una estrategia clave para prevenir pérdidas, fortalecer la toma de decisiones y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

A partir de lo anterior, la empresa objeto de estudio representa un ejemplo claro de microempresa del sector asegurador que, al no estar vigilada por la Superintendencia Financiera, opera sin un sistema formal de gestión del riesgo operativo, situación que la expone a

vulnerabilidades asociadas a errores humanos, fallas tecnológicas, procesos ineficientes y ausencia de protocolos ante eventos externos. En respuesta a ello, esta investigación busca aportar al fortalecimiento académico y práctico mediante el diseño de un SARO adaptado a este tipo de organizaciones, ofreciendo un modelo replicable que contribuya a la construcción de una cultura preventiva en la gestión del riesgo operativo en el contexto colombiano.

Desde un enfoque académico, esta investigación se articula con los planteamientos de autores como el de Contreras y otros (2023) y el de Vahos y otros (2021), quienes destacan la necesidad de adaptar los marcos normativos y metodológicos a las realidades específicas de cada empresa. Empíricamente, se espera que los resultados del proyecto evidencien cómo el diseño del SARO pueda contribuir a instaurar procesos documentados para la toma de decisiones, la capacidad de respuesta y la eficiencia operativa, sirviendo como insumo para futuras investigaciones y aplicaciones en contextos análogos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO para la empresa RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA ubicada en Bogotá D.C.

Objetivos Específicos

Identificar los factores de riesgo operativo para la empresa RL Gestión en Seguros Ltda. mediante el análisis del contexto organizacional.

Definir políticas y procedimientos específicos de mitigación y control de riesgos operativos, mediante la aplicación de los principios de la norma ISO 31000:2018 (contexto, evaluación y tratamiento del riesgo), con un enfoque orientado a las debilidades detectadas en los procesos de la empresa.

Capacitar a los colaboradores de la empresa para fortalecer la gestión del Riesgo Operativo, facilitando su implementación progresiva del SARO.

Marco de Referencia

Estado del Arte

Antecedentes Internacionales

En el ámbito internacional, Muñoz (2014) en su estudio “La Gestión del Riesgo Operacional: Diseño de sistema de administración de riesgo operacional y análisis de metodologías de estimación de capital regulatorio según Basilea III” sostiene que existe un alto grado de flexibilidad a la hora de desarrollar metodologías de gestión de riesgo operacional, lo cual favorece la utilización de enfoques personalizados que permiten un mayor grado de adaptación para las entidades según diferentes factores como el tamaño, volumen de operaciones, nivel de complejidad entre otros.

Desde esa óptica, para el caso de RL Gestión en Seguros Ltda., se debe inicialmente reconocer sus cuestiones internas y externas a fin de diseñar un SARO adaptado a su tamaño de microempresa y al sector en el que opera.

Por otra parte, la administración del riesgo operativo tiene sus efectos económicos financieros, lo cual conlleva a las organizaciones a una investigación continua aplicada a la disciplina de la economía, abriéndose a un horizonte práctico para relacionar observaciones sobre la evolución de las estrategias, éxitos y errores de las empresas, con la evidencia que algo de lo experimentado podría ser útil para otras entidades. (Muncha, 2018)

Considerando lo anteriormente señalado, se identifica que en RL Gestión en Seguros Ltda. debe fortalecerse un enfoque de mejora continua, documentando y aprendiendo de los

eventos que afecten su desempeño operativo, para evitar recurrencia y construir procesos más resilientes.

Chabusa y otros (2019) en su publicación denominada “Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador” determinan que la administración eficiente del riesgo se identifica con la implementación de lineamientos que se direccionen a los objetivos de la organización; cuyo seguimiento se ejecute a través de gestiones cualitativas y cuantitativas, entre ellos evaluaciones y auditorias continuas, adicionando que es esencial que las entidades establezcan criterios y bases para una recuperación eficaz en resolución de errores.

En consonancia con el aporte de estos autores, este enfoque resulta especialmente pertinente para el diseño del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda., al evidenciar la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento interno, lo que deja a la empresa sin criterios claros y sistemáticos para la recuperación y gestión eficiente de errores operativos.

Antecedentes Nacionales

En el ámbito investigativo de Colombia, Avella y Riveros (2013) destacan que las pymes enfrentan entornos altamente complejos y cambiantes, por lo que la gestión del riesgo operativo se convierte en una herramienta esencial para anticipar escenarios de incertidumbre y fortalecer su resiliencia. Esta perspectiva cobra especial relevancia en el caso de RL Gestión en Seguros Ltda., una organización expuesta a riesgos derivados de transformaciones normativas, tecnológicas y del mercado, lo que justifica el diseño de un SARO que le permita actuar con oportunidad y eficacia ante dichos desafíos.

En una línea crítica, Páez (2014), en su estudio “Estimación del Capital Necesario para Mitigar el Riesgo Operativo en el Mercado Asegurador Colombiano”, señala que el riesgo

operativo es frecuentemente subestimado al momento de formular políticas empresariales, por lo cual insta a que las compañías colombianas lo incorporen de manera integral en su gestión. Esta omisión también se evidencia en la empresa objetivo donde no se han adoptado políticas formales orientadas a este tipo de riesgo.; en consecuencia, el diseño del SARO deberá contemplar la alineación de dichas políticas con los principios establecidos por la norma ISO 31000:2018.

Ahora bien, Moreno y Nieto (2020) sostienen que el riesgo operativo está estrechamente vinculado al nivel de control sobre los procesos internos, ya que una gestión inadecuada puede incrementar la vulnerabilidad organizacional y comprometer su estabilidad financiera. En el caso de RL, esta vulnerabilidad podría estar presente, lo que hace imprescindible que el SARO propuesto incorpore mecanismos efectivos para identificar desviaciones y gestionar información confiable que permita tomar decisiones oportunas y acertadas.

Antecedentes Locales

En cuanto a las investigaciones relacionadas con la gestión del riesgo operativo en Bogotá D.C., Correa (2018), en su estudio titulado “Diseño de una propuesta de mejoramiento de un proceso del área de riesgo operativo de la empresa Brinks de Colombia”, plantea que el fortalecimiento del reporte de eventos de riesgo contribuye significativamente a la mejora de los procesos empresariales, al permitir la mitigación oportuna de riesgos y la formulación de planes de acción dirigidos a la alta dirección. De esta manera, este enfoque se alinea con la actualidad de RL, debido a que no se dispone de un sistema estructurado de reporte ni de una cultura organizacional enfocada en la detección temprana de riesgos, resultando en la necesidad de diseñar un canal para reporte de eventos de riesgo operativo.

De forma complementaria, Hernández (2019), en su investigación “Plan de mejoramiento para solucionar los reprocesos que se generan en el área de riesgo operativo en la empresa Colfondos S.A de Bogotá-Colombia”, concluye que la ineficacia y baja productividad en las operaciones empresariales suelen originarse en deficiencias dentro de los procesos de identificación, control e investigación de riesgos operativos, lo que limita el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta forma, el diseño del SARO debe enfocarse en estipular controles en los diferentes procesos a fin de optimizar la continuidad y eficiencia operativa.

Desde otra perspectiva, Saboya y Gómez (2020), en su investigación “La capacitación como factor de mitigación del riesgo operativo en las organizaciones”, evidencian que la falta de formación adecuada en los empleados incrementa la probabilidad de errores, fraudes y otras fallas operativas. Por tanto, en RL se debe realizar una jornada de capacitación que contribuya a reducir la exposición al riesgo operativo.

Marco Teórico

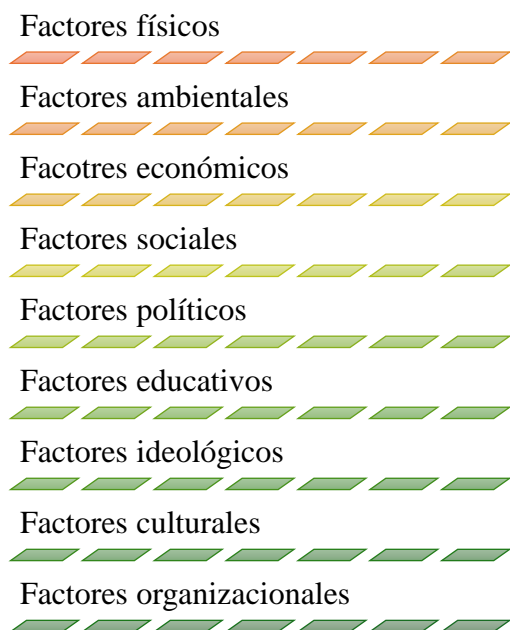
Teoría de la Gestión Integral de Riesgos

La gestión integral de riesgos parte del reconocimiento de las amenazas y vulnerabilidades presentes en cada organización; en efecto, las amenazas se asocian a factores externos que pueden comprometer la estabilidad y operatividad de las empresas, entre las cuales destacan las amenazas naturales y climatológicas, mientras que la vulnerabilidad está directamente relacionada con la capacidad de hacer frente a dichas amenazas. (Cruz & Alfonso, 2019)

Los factores a los que está vinculada la vulnerabilidad a amenazas se pueden desagregar de la siguiente manera:

Figura 1

Factores asociados a la vulnerabilidad ante amenazas



Fuente. Autoría propia.

En tal sentido, la vulnerabilidad de una organización puede ser mayor o menor ante amenazas, en la medida que esta gestione de manera integral los riesgos. Así, la adquisición de seguros y/o pólizas juegan un papel importante como mecanismos para compartir y transferir los riesgos inherentes a las condiciones de cada empresa, permitiéndoles estar preparadas ante eventuales eventos adversos.

De ahí que, la teoría de la gestión integral de riesgos resulta especialmente relevante para el diseño SARO en RL, puesto que establece las pautas para construir un modelo eficaz. En efecto, al integrar esta teoría, el SARO no solo identifica los riesgos inherentes a los procesos

operativos o misionales de la organización, cabe añadir que incorpora herramientas y prácticas orientadas a su tratamiento, asegurando que se minimicen sus impactos potenciales.

Teoría de la Administración del Riesgo Operativo

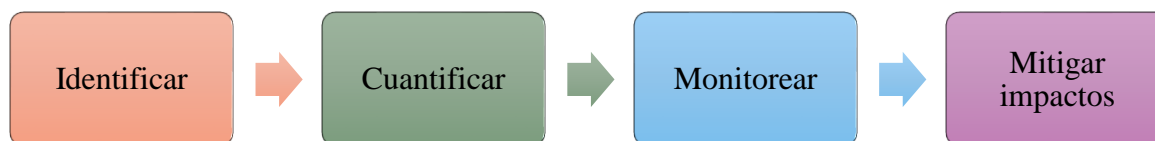
La administración de riesgos puede ser entendida como la cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. (Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, 2003)

Sumado a lo anterior y al objeto de esta investigación, la administración del riesgo permite entender cómo el sector asegurador debe adaptarse y responder ante eventos inesperados, como la pandemia del COVID-19, gestionando eficazmente los riesgos operativos, financieros y humanos que afectan su estabilidad, mediante estrategias como planes de negocio ajustados al nuevo entorno y políticas que reduzcan el impacto en sus operaciones e ingresos. (Segarra & Dayana, 2021)

Dicho esto, en una organización la persona o equipo encargado de la administración del riesgo deben establecer metodologías para hacer frente al riesgo operativo, que por mínimo contengan los siguientes pasos:

Figura 2

Procedimientos para la administración del riesgo operativo



Fuente. Autoría propia.

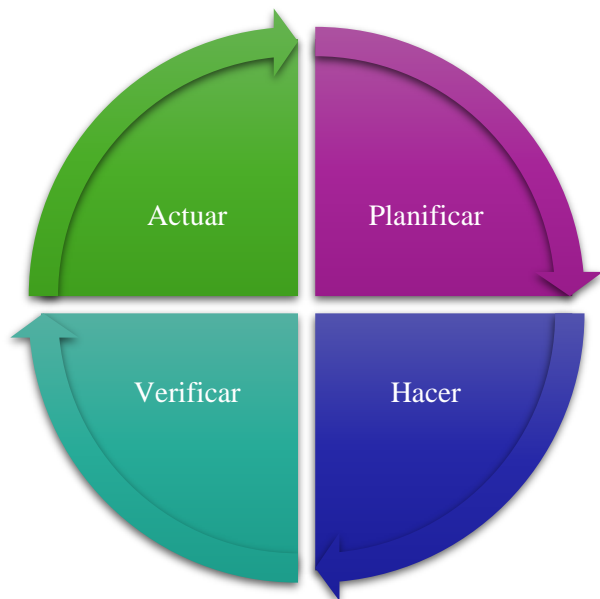
Teoría de la Administración por Procesos BPM

La teoría de la administración por procesos, conocida como Business Process Management (BPM), plantea un enfoque organizacional centrado en la eficiencia de los procesos, en contraposición al modelo funcional tradicional que prioriza estructuras jerárquicas y departamentales. Según Aguilera y Morales (2011, citado en Alvarado, 2018), la gestión por procesos sitúa al cliente como eje central de la estrategia empresarial, lo que implica diseñar, documentar, analizar, mejorar y controlar los procesos de forma estructurada, con el objetivo de alinear la operación interna con las expectativas del usuario final.

Acompañado de ello, la BPM se fundamenta en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), propuesto por Deming y Walton (1992), el cual promueve la mejora continua en la ejecución de los procesos. Por tanto, BPM no se limita a la solución puntual de problemas, sino que propicia un entorno de aprendizaje organizacional constante, donde los procesos se ajustan en función de los cambios del entorno, las oportunidades de mejora y los datos recogidos durante su operación.

Figura 3

Etapas del ciclo PHVA



Fuente. Walton, M., & Deming, E. (1992). *El Método Deming en la Práctica*. Editorial Norma.

En paralelo, la BPM es fundamental para el diseño del SARO, puesto que optimiza la estructuración de la identificación, evaluación y gestión de riesgos dentro de los procesos organizacionales, integrando una visión transversal que considera tanto la eficiencia operativa como la exposición a riesgos internos y externos.

Marco Conceptual

Sector Asegurador en Colombia

Conforme con el criterio de Robayo y otros (2019), la consolidación del Sector Asegurador en Colombia es un componente importante en el desarrollo económico del país, y a

la vez causa y efecto de la evolución de otros sectores de la economía. Al ofrecer cobertura del capital invertido en diferentes actividades económicas, los seguros disponibles hacen más atractiva la inversión en el país, facilitando la llegada de capitales tanto internacionales como nacionales.

Riesgo

El riesgo, entendido como la posibilidad de que un evento o condición afecte negativamente el logro de los objetivos organizacionales, implica considerar tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto de sus consecuencias (Pantoja y otros, 2017).

La anterior definición pone de manifiesto que toda organización opera en un entorno de incertidumbre constante, en el que múltiples factores tanto internos y externos, pueden alterar su performance proyectado.

Dada esta premisa, la gestión del riesgo emerge como un proceso sistemático destinado a identificar, evaluar, tratar y monitorear esos eventos potenciales, con el propósito de minimizar pérdidas y aprovechar oportunidades.

Riesgo Operativo

El riesgo operacional se refiere a la posibilidad de pérdidas derivadas de fallos o deficiencias en los procesos, el personal, los sistemas internos o por eventos externos, como desastres naturales o crisis sanitarias (Castañeda, 2024). Esta definición, conforme a los lineamientos del Comité de Basilea II, abarca tanto factores internos como externos y puede estar vinculado con otros riesgos, como el legal o reputacional.

A groso modo, la adecuada gestión del RO exige identificar, evaluar y mitigar los riesgos inherentes a las operaciones, mediante mecanismos estructurados de control y mejora continua, como lo es el ciclo PHVA.

Gestión del Riesgo

Para Castro y otros (2024) la gestión de riesgos es un proceso sistemático que permite a las organizaciones identificar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Así, no solo se busca minimizar las amenazas, sino también aprovechar las oportunidades, fortaleciendo así la resiliencia organizacional.

Cultura de Gestión del Riesgo

Para Correa y otros (2016), en Colombia, la gestión del riesgo se ha implementado activamente en las organizaciones, particularmente en sus modelos de negocio; este enfoque ha fomentado el desarrollo de una cultura de responsabilidad empresarial, orientada hacia la mejora continua y la competencia en el mercado.

En ese sentido, esta práctica ha posibilitado a las empresas la formulación de estrategias de mejora, contribuyendo así a un gobierno sistémico más efectivo para su propio beneficio.

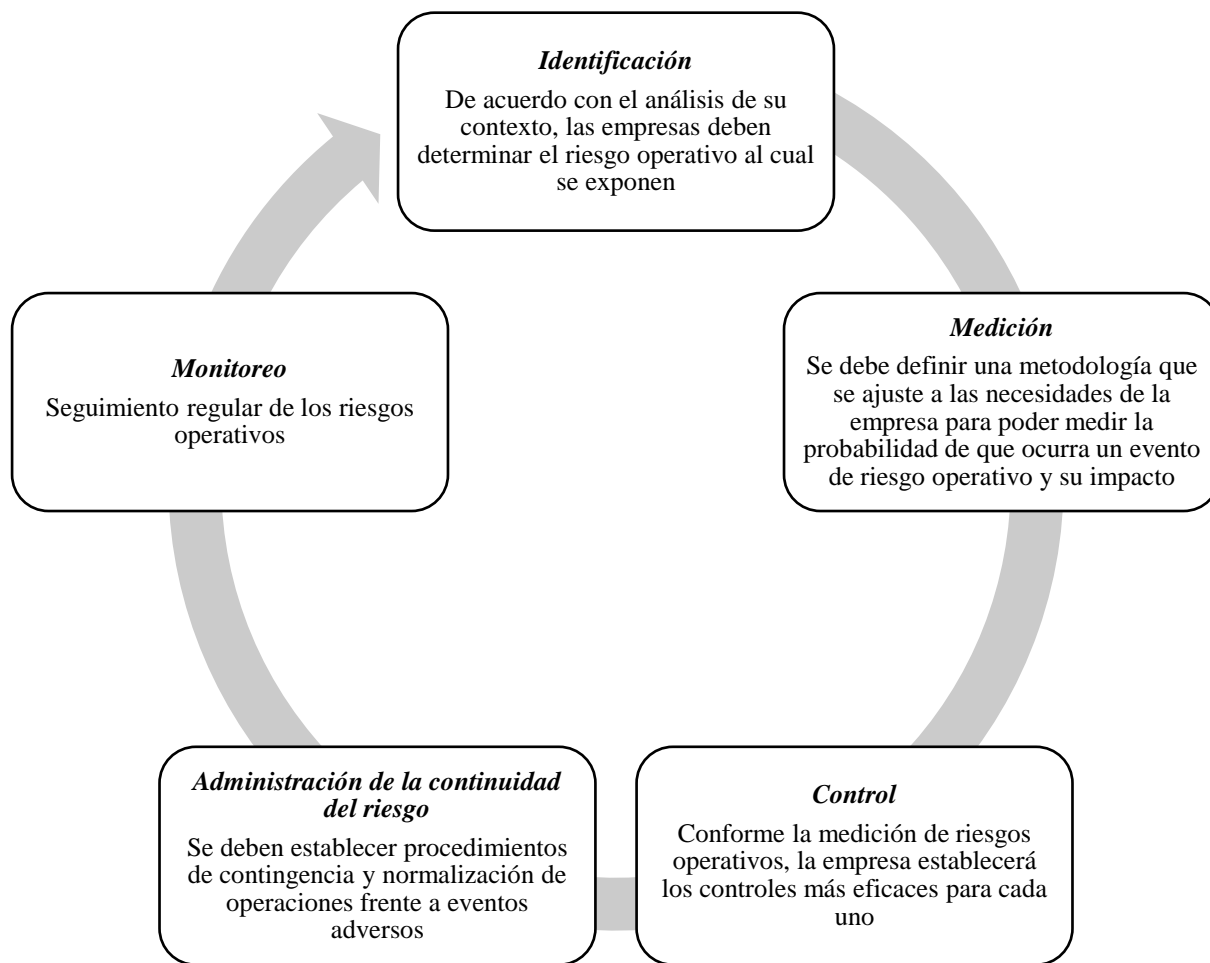
Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO

De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia (2007) en su Circular Externa 041, determina que es el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.

Etapas de la Administración del Riesgo Operativo

Figura 4

Etapas para la administración del riesgo operativo



Nota. Etapas para la administración del riesgo operativo de acuerdo con los lineamientos de la Circular Externa 041 de 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia. *Fuente.* Autoría propia.

Elementos del SARO

De acuerdo con Contreras y otros (2023), entre los elementos básicos presentes en el Sistema

de Administración de Riesgos Operativos, se destacan:

Políticas. Lineamientos a adoptar por la organización con respecto al SARO.

Procedimientos. Acciones a implementar para la correcta ejecución de las etapas y elementos de la Administración de Riesgos Operativos.

Documentación. Conjunto de documentos junto con los registros pertinentes de todas aquellas etapas y elementos de la Administración de Riesgos Operativos. Destacamos el Manual SARO, el Manual de Ética y el de Conducta.

Estructura Organizativa. Conjunto de facultades y funciones por etapas y elementos de SARO.

Registro de Eventos de Riesgo Operativo. Base de datos con todos los registros de eventos de riesgos que se hayan identificado.

Órganos de Control. Son los encargados de la evaluación de SARO de cara a detectar problemas en el mismo y poder reportarlo con tiempo a las personas indicadas. Recomendamos la lectura del artículo Órganos de control para el Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO) donde profundizamos acerca de los Órganos de Control de SARO.

Infraestructura Tecnológica. Conjunto de sistemas para poder asegurar que la administración del riesgo operativo se realiza de manera adecuada.

Divulgación de Información. Sistema necesario para reportar la información y lograr el funcionamiento óptimo de los procedimientos

Capacitación. Contiene los planes de capacitación referidos al SARO.

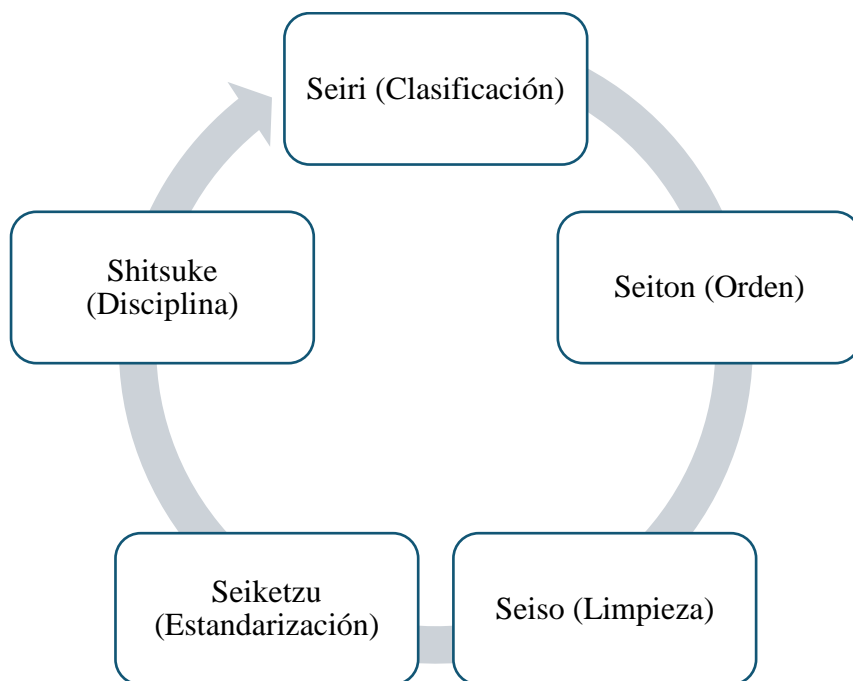
Las 5's

La metodología 5S, desarrollada en Japón, es una herramienta de gestión orientada a mejorar la organización, la limpieza y la estandarización en los puestos de trabajo. Esta técnica se basa en cinco principios: Seiri (clasificar), Seiton (ordenar), Seiso (limpiar), Seiketsu (estandarizar) y Shitsuke (disciplinar), los cuales buscan fomentar ambientes laborales seguros, ordenados y eficientes. (Pérez, 2025).

Más allá de su impacto en la productividad, la implementación de las 5S genera un gran aporte a la gestión del RO, permitiendo identificar y eliminar condiciones inseguras, reducir errores humanos y evitar interrupciones en los procesos.

Figura 5

Esquematización metodología 5's



Fuente. Autoría propia.

Marco Contextual

A continuación, se presentan los rasgos distintivos de RL Gestión en Seguros Ltda., incluyendo su historia, misión, visión y valores, junto con una descripción de sus servicios, diseñados para brindar soluciones de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Reseña

Durante más de 12 años, ROSALINA PÉREZ, asesora de seguros, se ha enfocado en la satisfacción de las necesidades de aseguramiento de sus clientes, destacándose por su filosofía de servicio y compromiso con ellos. Hoy, como RL Gestión en Seguros, reafirma ese compromiso. RL Gestión en Seguros es una agencia que orienta sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de aseguramiento de sus clientes, caracterizándose por su filosofía de servicio y compromiso con la comunidad. Gestiona pólizas para cubrir riesgos en todos los ramos asegurables, colaborando con todas las compañías aseguradoras constituidas en Colombia y contando con talento humano especializado en estudios técnicos de riesgo antes de emitir cada póliza.

En su portafolio, se incluyen coberturas de riesgos en cumplimiento y responsabilidad civil, respaldadas por un análisis técnico de riesgos adecuado para asegurar la mejor protección de sus clientes

Misión

Ofrecer servicios con el respaldo de sólidas aseguradoras para cubrir las necesidades de protección de las personas y de sus patrimonios. Prestar asesoría profesional y personalizada para la contratación de estos y el trámite de siniestros. Para ello, contamos con un equipo humano idóneo y comprometido, pensando siempre en beneficio del cliente y las aseguradoras.

Visión

Ser reconocida por brindar una asesoría integral a los clientes, orientada a cubrir sus necesidades en materia de seguros; por diseñar estrategias que contribuyan a minimizar el riesgo operativo; y por construir relaciones sólidas fundamentadas en la ética, la transparencia y la confianza.

Portafolio de Servicios

En RL brindan una asesoría integral y personalizada a cada cliente, que abarca la inspección y evaluación de riesgos, el análisis comparativo de condiciones con distintas compañías aseguradoras y la orientación para identificar las coberturas más adecuadas según las necesidades específicas, con el propósito de minimizar el impacto económico ante posibles eventualidades. Además, capacitan a sus clientes en los diferentes ramos, con especial énfasis en seguros de cumplimiento, y ofrecen acompañamiento en procesos de coaseguro. Su compromiso se refleja en una atención permanente, disponible las 24 horas, los 7 días de la semana.

Tabla 1

Portafolio de Servicios de RL

Categoría	Subcategoría
Seguros de vida	Póliza vida Individual, póliza vida Colectiva
Seguros generales	Póliza de incendio todo riesgo, póliza de copropiedades, póliza hogar, póliza de sustracción, póliza de equipo electrónico, póliza de rotura de maquinaria, póliza de todo

	riesgo montaje, póliza todo riesgo construcción, póliza de todo riesgo para equipo y maquinaria, póliza manejo global/particular, póliza de lucro cesante, póliza de infidelidad, riesgo financiero, responsabilidad civil, transportes, póliza pyme multiriesgo
Seguros de cumplimiento	Póliza de cumplimiento particular, póliza de cumplimiento entidades estatales, seguro de RCE derivada de cumplimiento, póliza de disposiciones legales, judiciales
Seguros de autos	Autos livianos, autos pesados, póliza de RCE para servicio público, póliza en exceso RCE para servicio público, póliza de RCC para servicio público, póliza en exceso RCC para servicio público, póliza de seguro obligatorio de accidentes de tránsito
Seguros de arriendo	No aplica
Seguros de mascotas	No aplica.

Fuente. Bustos, M., Bustos, J., & Mestra, M. (18 de Septiembre de 2024). Momento contextual.

(I. Rodríguez, & L. Miranda, Entrevistadores)

Isologo

Figura 6

Isologo



Fuente. Bustos, M., Bustos, J., & Mestra, M. (18 de Septiembre de 2024). Momento contextual.

(I. Rodríguez, & L. Miranda, Entrevistadores)

La empresa RL Gestión en Seguros Ltda. se encuentra representada en su isologo, debido a que este busca reflejar la conexión directa con su fundadora, Rosalina Pérez.

De este modo, la tipografía estilizada de las iniciales "RL" hace alusión a la identidad de la fundadora y a la trayectoria de más de 12 años en el sector asegurador, destacando el compromiso personal y profesional con sus clientes.

Así, la simplicidad y los tonos verdes transmiten integridad y empatía, valores fundamentales de la empresa, permitiendo a los clientes identificar la trazabilidad del negocio desde sus inicios hasta la consolidación de una agencia sólida y comprometida con sus necesidades de aseguramiento.

Valores corporativos

Figura 7

Valores corporativos RL Gestión en Seguros Ltda

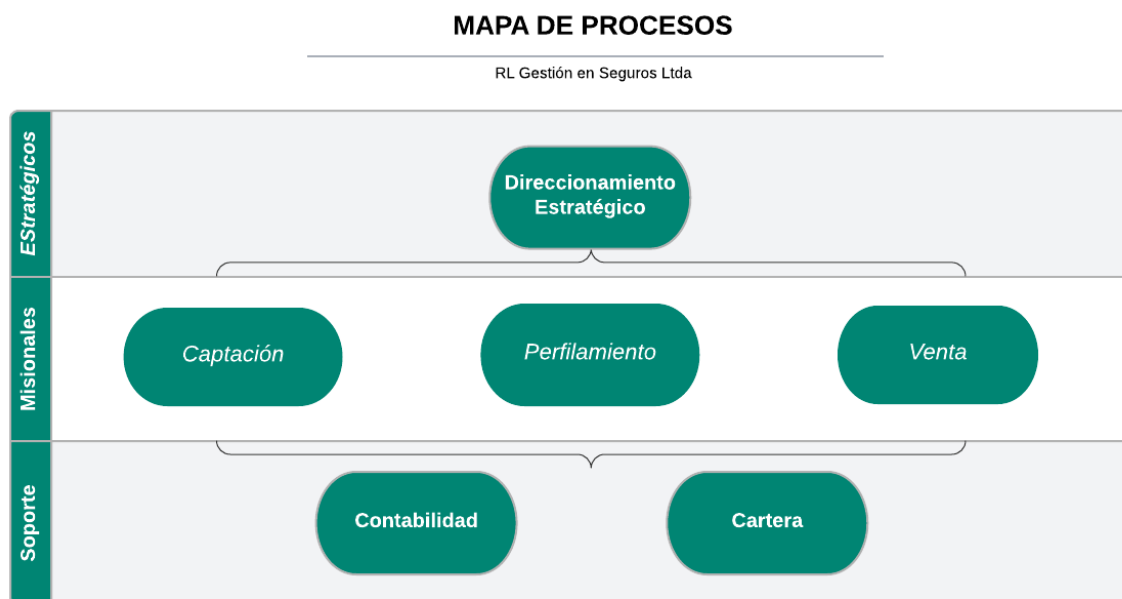


Fuente. Autoría propia.

Mapa de procesos

Figura 8

Mapa de procesos



Fuente. Autoría propia.

La figura 8 muestra el mapa de procesos de la empresa organizado en tres niveles: Estratégicos, Misionales y Soporte.

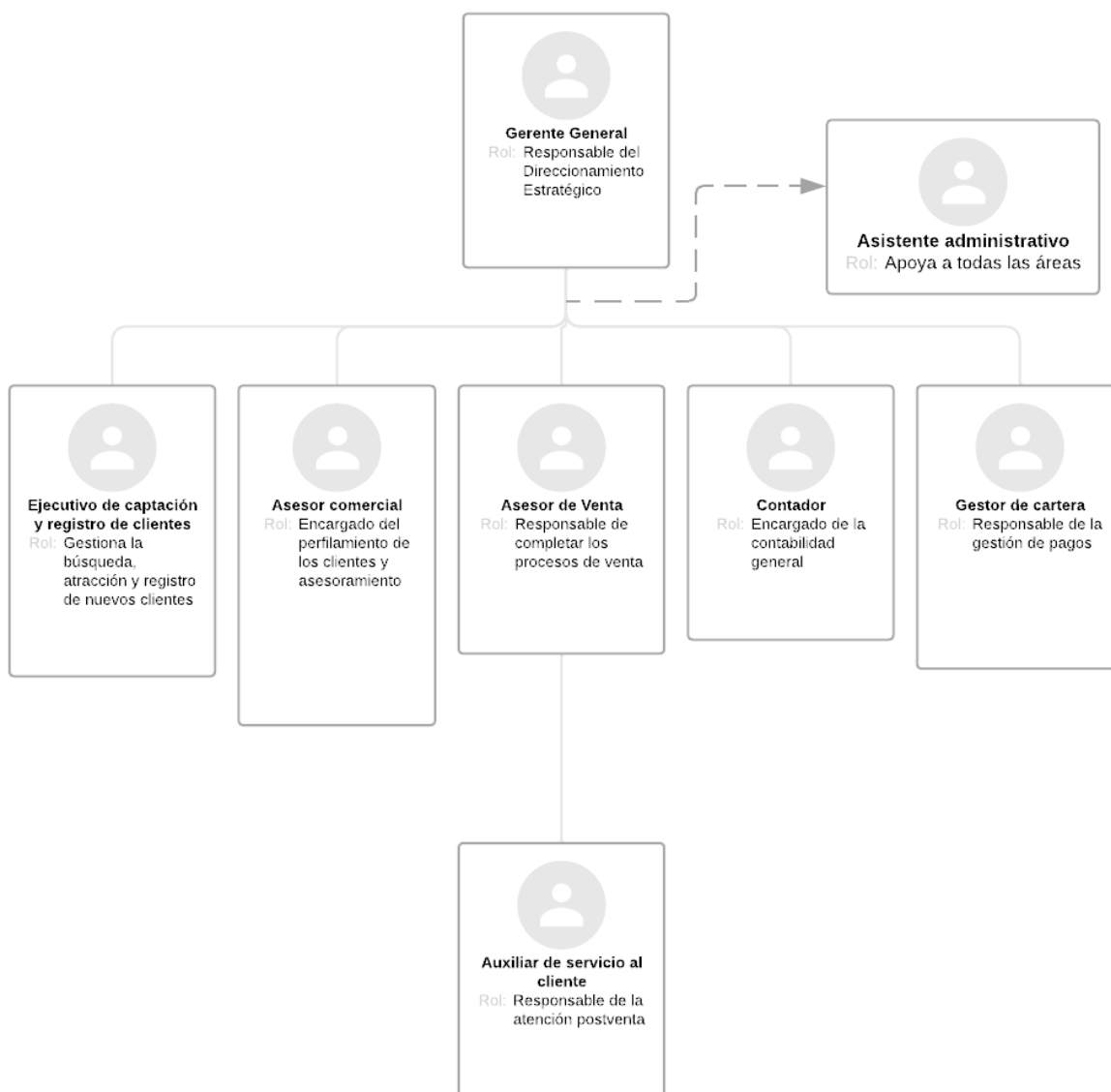
En la sección estratégica se destaca el Direccionamiento Estratégico, que orienta las decisiones clave para el desarrollo del negocio; en la categoría de procesos misionales, se identifican tres actividades fundamentales para la operación: Captación, Perfilamiento y Venta, las cuales representan la secuencia principal del ciclo comercial desde la atracción del cliente hasta la concreción del negocio.

Finalmente, en los procesos de soporte se agrupan las funciones de Contabilidad y cartera, las cuales brindan respaldo administrativo y financiero para garantizar la sostenibilidad operativa.

Estructura Organizacional

Figura 9

Organigrama



Fuente. Autoría propia.

La estructura organizativa presentada en la figura 9 fue definida pensando en las necesidades específicas de una microempresa de seguros como RL Gestión en Seguros Ltda., buscando optimizar los recursos humanos disponibles. Dado el tamaño reducido del equipo, se diseñó un esquema funcional y eficiente que refleja los procesos estratégicos, misionales y de soporte identificados en el mapa de procesos.

En ese orden de ideas, cada área tiene responsabilidades claras; el área comercial se enfoca en la captación, asesoría y formalización de ventas, mientras que el área administrativa gestiona la contabilidad y la cartera, asegurando estabilidad financiera. Además, se incluyó un asistente administrativo para brindar soporte a todas las áreas y garantizar la continuidad operativa.

Esta estructura también prioriza la atención al cliente, por lo que se asignó un auxiliar de servicio al cliente para asegurar un seguimiento postventa efectivo, promoviendo el engagement.

Política de Calidad

Alcanzar la satisfacción del cliente a través de un sentido personalizado, oportuno y acorde con sus necesidades de protección tanto a las personas como a sus patrimonios ofreciendo como agencia productos de seguros; para tal fin consolidamos un equipo de trabajo competente y comprometido con sus políticas y resultados de la empresa que desempeña sus actividades bajo un marco legal establecido.

Mantenemos sólidas relaciones comerciales con las aseguradoras y realizamos la gestión de los procesos para mejorarlos bajo el liderazgo del grupo directivo de la compañía.

Marco Legal

En Colombia, la gestión del riesgo operativo en las organizaciones del sector financiero y asegurador está delimitada por diversas normativas que estipulan lineamientos para su implementación. Sin embargo, aunque para agencias de seguros como RL un SARO no es de carácter obligatorio, su adopción fortalece la cultura de prevención y le permite generar confianza en el mercado.

Circular Externa 018 de 2021 - Superintendencia Financiera de Colombia

Esta Circular Externa de la Superfinanciera sienta las bases para la gestión integral de los riesgos en entidades supervisadas, incluyendo el riesgo operativo; sus directrices promueven la adopción de estrategias de identificación, medición, control y monitoreo de riesgos que afecten la estabilidad financiera y operativa.

Si bien, agencias como RL no están sujetas ante esta regulación, pero los principios allí contenidos pueden ser acogidos como buenas prácticas, adaptando su aplicación al contexto interno y externo de la empresa.

Decreto 2555 de 2010 – Régimen de Riesgos en el Sector Financiero

Esta normativa contiene disposiciones específicas para la administración del riesgo en aseguradoras e intermediarios, precisamente, en cuanto al riesgo operativo, se centra en la implementación de mecanismos de supervisión interna y controles efectivos. Aunque RL no es una entidad vigilada, puede tomar como punto de partida este decreto para estructurar su propio SARO, incorporando herramientas como matrices de riesgo y políticas de formación en cultura del riesgo.

ISO 31000:2018 – Gestión del Riesgo

Este referente internacional ofrece un marco metodológico ampliamente aceptado en diferentes países para la gestión del riesgo en todo tipo de organizaciones. La norma establece principios como el enfoque basado en el contexto organizacional, la integración con los procesos de toma de decisiones y la mejora continua.

Específicamente, para RL, la ISO 31000 puede adoptarse como guía para el diseño de su SARO, permitiendo el desarrollo de políticas y procedimientos claros para la gestión del RO. No obstante, su implementación debe ser flexible y ajustarse a las capacidades técnicas y recursos de la empresa.

Metodología

Tipo de Investigación

En cuanto a la tipología de estudio, se emplea la investigación-acción, modalidad que, según Creswell (2012), se centra en solucionar problemas específicos de manera colaborativa y reflexiva, generando conocimientos útiles para la toma de decisiones. Dicha metodología resulta pertinente, ya que el objetivo de este proyecto aplicado es elaborar un Sistema Administrativo de Gestión del Riesgo Operativo, partiendo del diagnóstico organizacional y la participación de los colaboradores.

De este modo, la investigación se desarrollará mediante la aplicación de técnicas cualitativas que permiten una comprensión profunda del fenómeno en estudio. Se utilizarán herramientas como la revisión documental, las encuestas dirigidas a los colaboradores y el análisis contextual de la organización, con el propósito de construir un diagnóstico situacional en RL y sustentar propuestas de mejora orientadas a fortalecer la gestión del riesgo operativo.

Con carácter adicional, siguiendo la línea de Hernández y otros (2014) el desarrollo de esta investigación sigue un ciclo estructurado en cuatro etapas propias del enfoque de investigación-acción. Inicialmente, se realiza un diagnóstico situacional que permite recolectar información mediante encuestas, revisión documental y análisis FODA, con el objetivo de identificar falencias y oportunidades de mejora en la gestión del riesgo operativo; a partir de estos hallazgos, se formula una propuesta de mejoramiento enfocada en el diseño del SARO.

Posteriormente, se lleva a cabo la implementación de acciones formativas dirigidas a los colaboradores, como parte del proceso de intervención. Finalmente, se realiza una evaluación

para valorar el nivel de comprensión, apropiación y aplicabilidad de los conocimientos impartidos, mediante una nueva aplicación de encuestas.

Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es cualitativo, enfocándose en la exploración de percepciones, experiencias y prácticas dentro de RL. Así, se pretende interpretar el fenómeno en su contexto natural, profundizando en las dinámicas internas más allá de los datos numéricos.

Particularmente, un enfoque cualitativo en el diseño de un SARO permite profundizar en las percepciones y prácticas de los colaboradores dentro de la organización. Asimismo, este tipo de metodología es eficaz para analizar contextos complejos, ya que permite capturar cómo los empleados entienden y gestionan los riesgos operativos en sus actividades diarias. (Pecina y otros, 2022)

En este marco, las técnicas seleccionadas permiten obtener datos contextualizados que favorecen la elaboración de un diagnóstico ajustado a las necesidades de la organización. Para ello, se emplearán tres herramientas principales de recolección de información: encuestas, revisión documental y análisis FODA.

Encuestas a Colaboradores

De acuerdo con Fernán (2016) la encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

El propósito de esta técnica es identificar el grado de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la gestión del riesgo operativo, con el fin de detectar posibles brechas y áreas de mejora en la comprensión y aplicación de este concepto dentro de la organización. Esta información será un eslabón para el diseño de un sistema administrativo de gestión del riesgo operativo adaptado a las necesidades específicas de RL.

Posteriormente, se realiza una nueva aplicación de esta técnica con el propósito de evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la capacitación recibida, en relación con los lineamientos establecidos en el diseño base del SARO. Con esto se identifica el nivel de comprensión, la apropiación de los conocimientos impartidos y la aplicabilidad de las estrategias de gestión del riesgo operativo en sus funciones laborales.

Para el desarrollo, se aplicarán encuestas con preguntas de respuesta binaria y con escala de Likert a través de Google Forms, lo que permitirá recopilar y tabular los datos de manera automática. En consecuencia, no solo optimiza el tiempo al simplificar la recolección de información, sino que también reduce el uso de papel, alineándose con prácticas sostenibles y eficientes. (Wolber, 2024)

Las encuestas permiten recopilar información directamente de los ocho colaboradores de la empresa, quienes constituyen la población total del estudio. Debido al número reducido, no se aplicó un muestreo probabilístico, sino que se optó por una muestra censal ($n = N = 8$), asegurando así la representatividad total. No obstante, se deja en evidencia el cálculo de la muestra, que resulta con $n=N$.

Figura 10

Ecuación para cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * (p * q * N)}{(N * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

Fuente. Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud .

Salud en Tabasco, 11(2), 333-338.

Tabla 2

Valores para el cálculo de muestra

Carácter	Concepto	Valor
n	Tamaño de la muestra	8
N	Población	8
NC	Nivel de confianza	95%
Z	Estadístico dado un nivel de confianza	1,645
p	Probabilidad de éxito	50%
q	Probabilidad de fracaso	50%
e	Margen de error	5%

Fuente. Autoría propia.

Como se mencionó, la muestra requerida para la aplicación de la encuesta de 8, resultando en el total de la población objeto.

Es importante resaltar que durante la aplicación de encuestas se informa a los colaboradores sobre el concepto de riesgo operativo y sus implicaciones para que puedan responder objetivamente los cuestionarios.

Revisión Documental

La revisión documental permite verificar si la empresa posee la documentación necesaria relacionada con el núcleo problemático del proyecto aplicado, identificando tanto los procedimientos vigentes como posibles vacíos. Así, esta técnica respalda la propuesta de mejoras al asegurar que la gestión del riesgo tenga convergencia con normativas y estándares del sector. (Ibarra y otros, 2023)

Por tanto, se realizará una verificación que permita identificar si la empresa cuenta con políticas y procedimientos relacionados con la gestión del riesgo operativo detentando brechas con respecto a la normativa de referencia: Circular Externa 018 de 2021 - Superintendencia Financiera de Colombia, Decreto 2555 de 2010 – Régimen de Riesgos en el Sector Financiero e ISO 31000:2018 – Gestión del Riesgo

Para efectos de esta revisión documental, se emplea el Apéndice B – Lista de Chequeo de Información Documentada SARO, un instrumento de elaboración propia que facilita la identificación de oportunidades de mejora y es un insumo que da soporte para la formulación de una propuesta de optimización adaptada a las necesidades específicas de la empresa.

Investigación del Contexto Organizacional

Según Cabrera y otros (2024) el análisis FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambiente internos y externos de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

Siguiendo esta lógica, en este estudio el análisis FODA se realiza en tres etapas: Inicialmente, recolección de percepciones por medio de entrevistas informales (diálogo con

colaboradores) y observación directa. En segundo lugar, categorización de la información con base en los cuatro componentes del análisis. En última instancia, sistematización del diagnóstico para alinear las estrategias del SARO con la realidad operativa de RL.

Integración de Resultados para el Diseño del SARO

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas, la revisión documental y el análisis FODA serán triangulados para formular una propuesta estructurada del SARO, permitiendo responder directamente a las necesidades detectadas en el diagnóstico, alinear el sistema con la normatividad vigente y las capacidades internas de la empresa, así como promover la apropiación del SARO por parte de los colaboradores.

En suma, la metodología adoptada garantiza una comprensión integral del problema, la participación de los actores involucrados y la viabilidad práctica de la solución propuesta.

Resultados

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir del análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de RL Gestión en Seguros Ltda., así como la evaluación del cumplimiento de la información documentada del Sistema de Administración del Riesgo Operativo. Se examina la percepción de los empleados sobre el riesgo operativo, su nivel de conocimiento y la necesidad de capacitaciones en la materia. Además, se identifican brechas en la gestión documental del SARO, en contraste con las exigencias normativas establecidas en la Circular Externa 018 de 2021 de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Decreto 2555 de 2010 y la norma ISO 31000:2018.

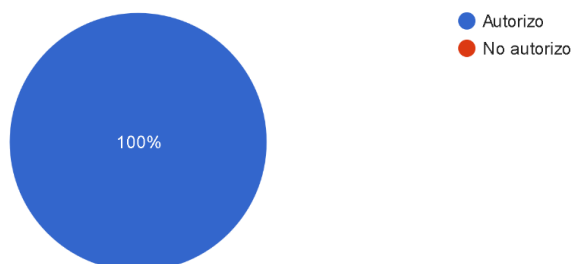
Como complemento, se presenta un análisis FODA que permite visualizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización en términos de gestión del riesgo, dando paso a la formulación de estrategias para su fortalecimiento y sostenibilidad operativa.

Tabulación de Encuestas

Los colaboradores de RL Gestión en Seguros Ltda. muestran una alta aceptación en la autorización para el tratamiento de datos con fines académicos y de investigación, evidenciando su compromiso e interés en contribuir al proyecto y en los beneficios estratégicos que este aporta a la empresa.

Figura 11

Autorización de tratamiento de datos personales y respuestas

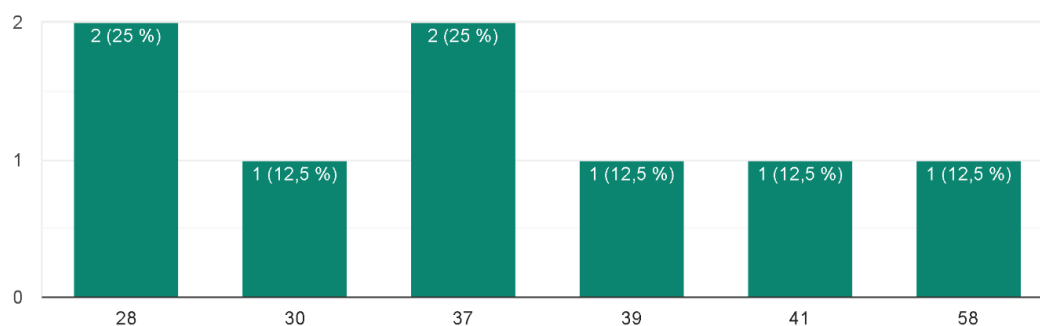


Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

En la figura 12, se puede observar que, en la empresa, el 75% de los colaboradores (6 de 8) se encuentra en el rango de 28 a 40 años, mientras que el 25% (2 de 8) es mayor a ese rango. Esta distribución etaria es útil para diseñar una estrategia de capacitación que responda a las diferentes necesidades de aprendizaje.

Figura 12

Análisis etario de la planta de colaboradores

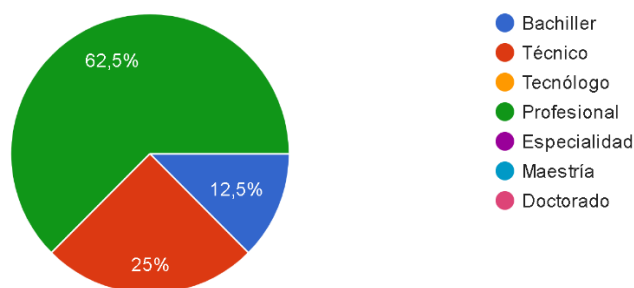


Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

Por otra parte, la estadística de la figura 13 muestra que el 62.5% de los colaboradores tiene nivel profesional, mientras que el resto posee estudios técnicos o de bachillerato. Esta información es un insumo que permite diseñar capacitaciones del SARO con un enfoque técnico avanzado, pero adaptado para asegurar que todos comprendan los conceptos.

Figura 13

Escolaridad de los colaboradores

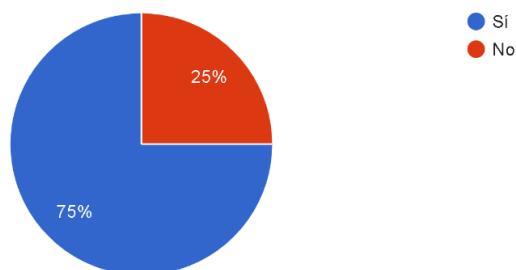


Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

De acuerdo con la figura 14, el 75% de los colaboradores tiene conocimiento sobre el riesgo operativo en el contexto empresarial, lo que facilita la implementación del SARO, aunque es necesario reforzar la capacitación para el 25% restante que carece de este conocimiento.

Figura 14

Respuestas a la pregunta: ¿Tiene conocimiento sobre qué es el riesgo operativo en el contexto empresarial?

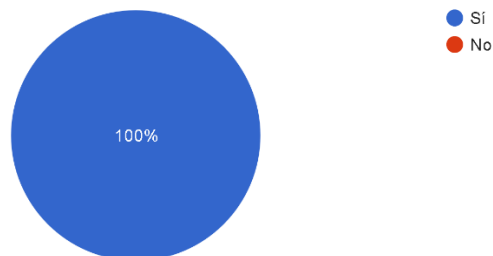


Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

En la figura 15, se muestra que el 100% de los colaboradores considera que el riesgo operativo puede afectar las actividades diarias de RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA, lo cual indica una alta conciencia sobre la importancia de gestionarlo adecuadamente dentro de la empresa.

Figura 15

Respuesta a la pregunta: ¿Cree que el riesgo operativo puede afectar las actividades Diarias de RL Gestión en Seguros Ltda?



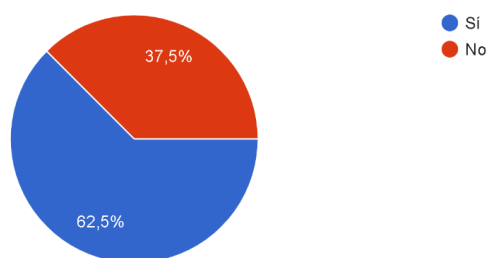
Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

La figura 16 muestra que el 62.5% de los colaboradores se siente informado sobre los riesgos operativos en su área, mientras que el 37.5% no, lo que indica la necesidad de mejorar la comunicación y capacitación en estos temas.

Figura 16

Respuesta a la pregunta: ¿Se siente informado acerca de los posibles riesgos operativos que podrían surgir en su área de trabajo?

8 respuestas

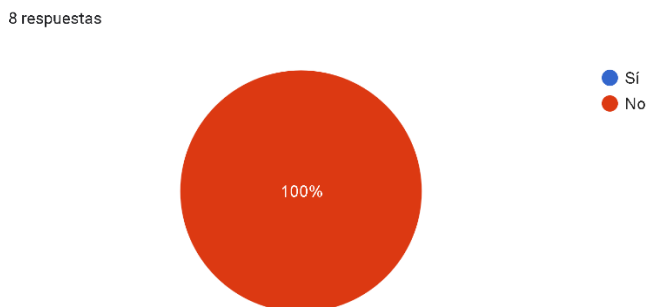


Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

Ahora bien, con respecto a la capacitación en riesgo operativo, la figura 17 muestra que el 100% de los colaboradores no ha recibido capacitación sobre identificación y manejo del riesgo operativo, lo que resalta la necesidad urgente de implementar programas formativos en esta área.

Figura 17

Respuesta a la pregunta: ¿Ha recibido capacitación sobre cómo identificar y manejar situaciones relacionadas con el riesgo operativo en su trabajo?

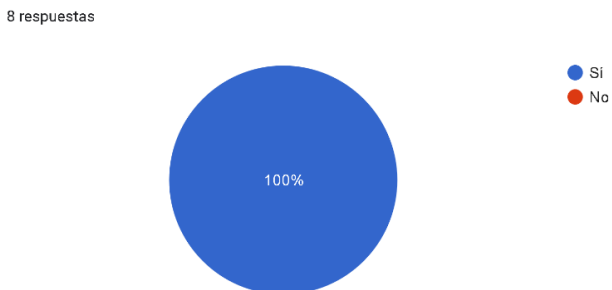


Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

En materia del deseo de los colaboradores de recibir formación sobre el riesgo operativo, la figura 18 presenta que el 100% de los colaboradores considera necesario implementar medidas efectivas para informar y capacitar sobre riesgos operativos, lo que subraya la importancia de fortalecer la formación en esta área.

Figura 18

Respuesta a la pregunta: ¿Considera que la empresa debería implementar medidas efectivas para informar y capacitar a los empleados sobre riesgos operativos?



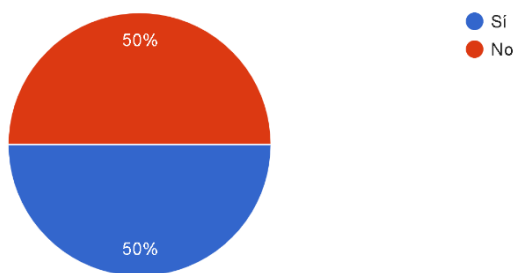
Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

En relación con el reporte de riesgo operativo, en la figura 19 se observa que el 50% de los colaboradores desconoce el procedimiento para reportar situaciones de riesgo operativo, lo cual pone en evidencia una brecha crítica en los canales de comunicación internos. Este hallazgo coincide con estudios previos como el de Saboya y Gómez (2020), quienes señalan que, en pequeñas empresas, el desconocimiento sobre mecanismos de reporte de riesgos es una de las principales limitantes para consolidar una cultura organizacional basada en la gestión preventiva.

Figura 19

Respuesta a la pregunta: ¿Sabe cómo reportar situaciones que podrían representar un riesgo operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA?

8 respuestas



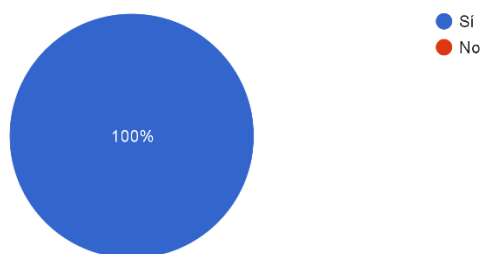
Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

Finalmente, en la figura 20 se evidencia que el 100% de los colaboradores considera que una gestión efectiva del riesgo operativo podría mejorar la seguridad y eficiencia en las operaciones. Este resultado respalda con claridad la pertinencia de diseñar un SARO, al reflejar un nivel elevado de conciencia sobre la importancia de la cultura preventiva.

Figura 20

Respuesta a la pregunta: ¿Cree que la gestión efectiva del riesgo operativo podría mejorar la seguridad y eficiencia en las operaciones de la empresa?

8 respuestas



Fuente. Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google.*

Resultados de Cumplimiento de Información Documentada SARO

En lo que concierne a la revisión documental, el Apéndice B – Lista de Chequeo de Información Documentada SARO es un registro clave para evaluar el grado de documentación existente en RL respecto al SARO, en cumplimiento de la Circular Externa 018 de 2021 de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Decreto 2555 de 2010 y la norma ISO 31000:2018.

Este instrumento fue diligenciado en una reunión celebrada el 18/09/2024, con la participación de los líderes de la empresa, con el propósito de identificar oportunidades de

mejora en la gestión del riesgo operativo, fortalecer la alineación con la normatividad vigente y optimizar los procesos de planeación, control y monitoreo del riesgo.

De acuerdo con la información suministrada del diligenciamiento del Anexo 2 en contraste con la encuesta inicial, se aprecia que, aunque RL tiene cierto conocimiento sobre la gestión del riesgo operativo, existen áreas críticas que no cumplen con los requisitos de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo sólido, estipulados en la normativa de referencia.

Por consiguiente, la ausencia de la información documentada evidenciada en la lista de chequeo implica que la empresa carece de un proceso de planeación, medición, control, administración de continuidad y monitoreo del riesgo operativo, lo cual limita su efectividad a corto y largo plazo, afectando su capacidad para responder proactivamente a eventos adversos que afecten su operatividad. (Vera & Velasco, 2011)

Desde otra perspectiva, el análisis comparativo con los resultados de las encuestas revela que el 100% de los colaboradores considera esencial fortalecer la capacitación en riesgo operativo, y el 50% desconoce los procedimientos asociados a la gestión de este tipo riesgo. Esto refleja la falta de un diseño estructural del SARO, por lo que se sugiere gestionar la información documentada de este sistema, promoviendo una comunicación efectiva de dichos procedimientos en todos los niveles de la organización.

Análisis FODA

En este apartado, mediante la Tabla 3, se resumen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas mediante el análisis de las cuestiones internas y externas de la organización. Este insumo se integra con los resultados de las encuestas y la revisión documental, y permite estructurar estrategias de mejora.

Tabla 3

Análisis de cuestiones externas

Oportunidades	Amenazas
<p>Normas nacionales e internacionales vigentes que sirven de guía para el diseño del SARO.</p> <p>Crecimiento del mercado para el sector servicios, generando oportunidad de crecimiento y expansión.</p> <p>Tendencia hacia prácticas digitales y sostenibles que optimizan la eficiencia, costos y alinean a la empresa con el cuidado ambiental.</p>	<p>Exposición a riesgo operativo que tiene potencial de generar pérdidas significativas, debido a fallas humanas, de procesos o tecnológicas.</p> <p>Cambios regulatorios en el sector asegurador de Colombia.</p> <p>Alta competitividad en el sector asegurador con prácticas más avanzadas en la administración de riesgo operativo.</p>

Fuente. Autoría propia.

Tabla 4*Análisis de cuestiones internas*

Fortalezas	Debilidades
Fuerte compromiso en satisfacer las necesidades de aseguramiento de sus clientes, consolidando su reputación y lealtad en el mercado.	Ausencia de información documentada de procesos que limita la estandarización y la mejora continua.
Equipo multidisciplinario que ofrece soluciones técnicas y personalizadas en gestión de seguros.	Desconocimiento sobre las estrategias para la administración del riesgo operativo.
Amplio portafolio de servicios que ofrece cobertura integral y diversificada en seguros y asesoría.	Carencia de un programa de capacitación en gestión de riesgos.

Fuente. Autoría propia.

A partir del análisis anterior, se generan estrategias alineadas a los cuadrantes FO, DO, FA y DA, detalladas en la tabla 4, a fin de abordar debilidades internas, capitalizar oportunidades del entorno y mitigar amenazas externas.

Tabla 5*Estrategias FO y DO*

Estrategias FO - Crecimiento	Estrategias DO - Adaptativas
<p>Aprovechar el fuerte engagement que tiene con sus clientes para captar nueva cuota de mercado, aprovechando el crecimiento y expansión de este.</p>	<p>Implementar un programa de capacitación en administración del riesgo operativo, mejorando su imagen corporativa.</p>
<p>Capitalizar el equipo multidisciplinario cualificado para desarrollar prácticas digitales y sostenibles, alineándose con la tendencia actual.</p>	<p>Estandarizar los procesos para mejorar la eficiencia y alinearse con las prácticas sostenibles.</p>

Fuente. Autoría propia.

Tabla 6*Estrategias FA y DA*

Estrategias FA - Defensivas	Estrategias DA - Supervivencia
<p>Fortalecer la fidelización de los clientes para hacer frente a la competencia con prácticas más avanzadas.</p>	<p>Desarrollar un programa de capacitación que permita mitigar la exposición al riesgo operativo adaptándose a las dinámicas de la competencia.</p>
<p>Potenciar el equipo multidisciplinario para el desarrollo de soluciones innovadoras que</p>	<p>Mejorar el conocimiento sobre normativas y estandarización de procesos para adaptarse a</p>

mitiguen los riesgos operativos y mantengan	posibles cambios regulatorios en el sector
la competitividad frente a la competencia.	asegurador.

Fuente. Autoría propia.

Discusión de Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de las encuestas y la revisión documental, se observa que, aunque la mayoría de los colaboradores de RL son conscientes de la importancia del riesgo operativo, existe una carencia significativa de formación en esta línea del conocimiento organizacional. Por tanto, se correlaciona este hallazgo con lo señalado por Saboya y Gómez (2020), quienes identifican que la falta de capacitación incrementa la probabilidad de fallas humanas, fraude y otros eventos que afectan negativamente la estabilidad operativa. La coincidencia entre ambos contextos refuerza la hipótesis de que el conocimiento técnico sobre riesgos no está lo suficientemente arraigado en las dinámicas de trabajo, incluso cuando hay percepción general sobre su relevancia.

Páez (2014), por su parte, advierte que el riesgo operativo suele ser subestimado en las organizaciones colombianas, lo cual se relaciona directamente con el caso de RL donde, a pesar de tener conciencia sobre el riesgo, no se han diseñado mecanismos efectivos de gestión. Bajo esta discrepancia entre la conciencia del riesgo y la tenencia de herramientas concretas, se sugiere que la empresa se encuentra en una etapa inicial de madurez en gestión del riesgo, situación que podría ser común en MiPymes del sector asegurador.

Por otra parte, mediante el diligenciamiento del Apéndice B se identificó ausencia de información documentada relacionada con procesos del SARO, lo cual es un hallazgo crítico que confirma el incumplimiento de los lineamientos establecidos por la Circular Externa 018 de 2021, el Decreto 2555 de 2010 y la norma ISO 31000:2018. A raíz de esto, se compromete la trazabilidad, medición y control de los riesgos. En concordancia, Correa (2018) y Hernández (2019) señalan que, sin documentación estructurada, las organizaciones carecen de elementos suficientes para implementar controles efectivos y realizar auditorías internas que garanticen la

mejora continua. Sin embargo, a diferencia de otros estudios que reportan cierta documentación mínima, en el presente caso se evidenció un vacío casi total, lo que representa una debilidad acentuada.

Desde una perspectiva internacional, Muñoz (2014) plantea que la flexibilidad en la gestión del riesgo operativo permite que las organizaciones adapten metodologías según sus necesidades. No obstante, en RL dicha flexibilidad no se ha traducido en acción estratégica, sino en una ausencia de estructura formal. Esta situación revela una paradoja: la flexibilidad no debe confundirse con improvisación o falta de acción. De igual manera, Chabusa y otros (2019) también refuerzan esta idea, indicando que una administración eficiente del riesgo requiere auditorías continuas y sistemas de recuperación ante fallos, elementos ausentes en la realidad de la empresa analizada.

Finalmente, el análisis FODA revela fortalezas significativas como el compromiso del equipo y un portafolio diversificado, cualidades que no se están aprovechando para mitigar las amenazas derivadas de la falta de estandarización y capacitación. En línea con Avella y Riveros (2013), se destaca que las MiPymes colombianas deben fortalecer su capacidad de respuesta frente a cambios e incertidumbre para mantenerse competitivas, especialmente en sectores altamente regulados como el asegurador.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos implican que RL debe implementar un modelo de administración del riesgo que no solo se ajuste a los requerimientos normativos, sino que también promueva una cultura organizacional centrada en la prevención y la mejora continua, para lo cual se requiere diseñar planes de formación, establecer procedimientos claros de documentación y reporte, y articular el SARO con los procesos operativos diarios.

Ahora, en cuanto al plano teórico, los resultados enriquecen la literatura sobre la gestión del riesgo operativo en MiPymes, evidenciando que la ausencia de estructuras formales no necesariamente implica desconocimiento, sino una brecha entre percepción y acción. Asimismo, se reafirma que el SARO debe adaptarse a las capacidades reales de cada organización, sin perder de vista los mínimos regulatorios.

A partir de los resultados presentados, se identifican varias oportunidades para futuras investigaciones en el campo de la administración del riesgo operativo, preferiblemente, se sugiere abordar las MiPymes:

Tabla 7

Líneas de investigación futuras

Línea	Descripción
Impacto de la implementación de un SARO en una microempresa	Evaluar cómo la implementación del SARO contribuye a reducir pérdidas financieras y mejorar la continuidad operativa.
Estrategias de digitalización y automatización en la gestión del riesgo operativo	Analizar el impacto de tecnologías como inteligencia artificial en la identificación y mitigación de riesgos operativos.
Relación entre la cultura organizacional y la gestión del riesgo operativo	Explorar cómo la cultura de prevención dentro de una empresa impacta la gestión efectiva del riesgo y la reducción de eventos adversos.

Fuente. Autoría propia.

Propuesta de Mejoramiento

Conforme con los resultados, el respectivo análisis y la discusión, se presenta la siguiente propuesta de mejoramiento, concebida como un plan que contribuya a RL Gestión en Seguros Ltda. a establecer un Sistema de Administración del Riesgo Operativo

Diseño de Políticas y Procedimientos

En primera instancia, es necesario definir y documentar políticas claras para la gestión del riesgo operativo, alineadas con la Circular Externa 018 de 2021 y la norma ISO 31000:2018. No obstante, como precedente, se deben documentar los procesos internos de la organización para que dichos documentos del SARO sean pertinentes en cuanto a objetivos y alcance.

Capacitación del Personal

Diseñar un programa de capacitación que incluya conceptos básicos del riesgo operativo, métodos de identificación, y procedimientos de reporte, lo cual cubrirá la brecha de conocimiento observada entre los colaboradores.

Diseño de Sistema de Registro de Riesgos Operativos

Crear un sistema de registro de eventos y lecciones aprendidas para permitir una trazabilidad de los riesgos y sus mitigaciones. Para esto, se empleará un formulario de Google que permita implementar prácticas sostenibles y ahorro de papel.

Asignación de Responsabilidades

Especificar roles dentro del SARO para asegurar que cada colaborador entienda su papel en la gestión de riesgos. Esto permitirá una mejor cohesión interna y aportará mayor sostenibilidad a las prácticas de prevención frente a acontecimientos con potencial de afectar la continuidad de la operación.

Cronograma de la Propuesta de Mejoramiento

Tabla 8

Cronograma de actividades de la propuesta de mejoramiento

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Diseño de políticas y procedimiento	■			
Capacitación del personal			■	
Diseño del sistema de registro de riesgos operativos		■		
Asignación de Responsabilidades				■

Fuente. Autoría propia.

Presupuesto Estimado

Tabla 9 *Presupuesto estimado para propuesta de mejoramiento*

Concepto	Detalle	Costo en pesos colombianos
Diseño de políticas y procedimiento	Consultoría externa	\$1.300.000
Capacitación del personal	Talleres y materiales (presencial y virtual)	\$900.000
Diseño del sistema de registro de riesgos operativos	Diseño y capacitación en el manejo del formato.	\$200.000
Materiales y otros	Recursos varios, material didáctico, recursos de oficina.	\$200.000
Viáticos	Transporte y refrigerio	\$300.000
	Total	\$2.900.000

Fuente. Autoría propia.

Resultados de la Implementación de la Propuesta de Mejoramiento

Elaboración de Información Documentada del SARO

En línea con los resultados obtenidos en la encuesta preliminar, la lista de chequeo de información documentada del SARO y las necesidades identificadas por medio del análisis FODA, se establecen las políticas y procedimientos para la mitigación y control de los riesgos operativos en RL Gestión en Seguros Ltda.

En primer lugar, se definió la Política de Tratamiento de Datos en el Apéndice D, estableciendo los lineamientos para el manejo seguro y responsable de la información personal de colaboradores, clientes y terceros; garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente y refuerza el compromiso de la empresa con la confidencialidad y el respeto por la información sensible.

Posteriormente, se formalizó la Política de Gestión del Riesgo Operativo contenida en el Apéndice E, orientada a identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos que puedan afectar los procesos organizacionales. Mediante este documento se promueve una cultura de prevención y responsabilidad, asegurando que todos los colaboradores conozcan los lineamientos y prácticas necesarias para gestionar los riesgos de forma proactiva.

De igual manera, se desarrollaron las matrices de caracterización de cada proceso que se evidencian en el Apéndice F, las cuales detallan las actividades, entradas, salidas, responsables y recursos asociados a cada uno de los procesos de la empresa. Cabe resaltar que estos documentos, facilitan la comprensión estructurada de cada proceso y permite identificar riesgos específicos en cada actividad.

Por otra parte, se incluyó también el Apéndice G - Manual de Funciones, que describe las responsabilidades, competencias y atribuciones de cada cargo dentro de la organización, permitiendo tener un enfoque claro de responsabilidades en cuanto a la operación del negocio.

En cuanto a los procedimientos, se documentó el Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgo Operativo (Apéndice H), que define los pasos a seguir para identificar riesgos en cada proceso, valorarlos en términos de probabilidad e impacto, y establecer las acciones de mitigación necesarias.

Complementando lo anterior, se elaboró la Matriz de Riesgos Operativos (Apéndice I), donde se consignan los riesgos identificados, su nivel de riesgo, semaforización y las estrategias de control propuestas. Este archivo facilita el monitoreo continuo de los riesgos y fortalece la capacidad de respuesta ante eventos adversos.

Adicionalmente, se implementó el uso de un Google Forms como herramienta digital para el registro de eventos de riesgo operativo (Apéndice L). Este formato permite que los colaboradores reporten de manera rápida y segura cualquier situación que represente un riesgo para las operaciones de la empresa; la información recopilada es almacenada en Google Drive, lo que facilita su análisis y seguimiento, además de contribuir a la sostenibilidad al reducir el uso de papel.

Resultados de Capacitación a Colaboradores

Como parte de las estrategias para fortalecer la gestión del riesgo operativo, se llevó a cabo una capacitación dirigida a los colaboradores de RL Gestión en Seguros Ltda. Esta actividad fue diseñada con el objetivo de proporcionar conocimientos clave sobre la

identificación, valoración y mitigación de los riesgos operativos, así como para fomentar una cultura organizacional de prevención del riesgo.

En evidencia de ello, el Apéndice J - Registro de asistencia y evaluación de la capacitación a RL Gestión en Seguros Ltda. 01/03/2025 presenta que uno de los principales resultados obtenidos fue la participación de todos los colaboradores. El 100% del equipo asistió y se involucró activamente en la sesión formativa, demostrando interés y disposición para aprender sobre los conceptos y prácticas relacionados con la gestión del riesgo operativo.

En cuanto a la mejora en el conocimiento, se evidenció un avance significativo en la comprensión sobre qué es el riesgo operativo, cómo identificarlo dentro de los procesos de la empresa y cuáles son las acciones más adecuadas para su mitigación. Así, los colaboradores adquirieron habilidades prácticas para reconocer situaciones de riesgo en su entorno laboral y aprendieron a utilizar el Google Form diseñado para reportar y controlar dichos riesgos.

En síntesis, esta capacitación permite abrir paso para la implementación inicial del SARO en la organización. El conocimiento adquirido por los colaboradores y su disposición para aplicar los procedimientos establecidos contribuirán a la identificación temprana de riesgos, la adopción de medidas correctivas oportunas y la mejora continua de los procesos operativos. Por consiguiente, tal esfuerzo formativo representa un avance importante hacia la consolidación de una cultura empresarial orientada a la gestión del riesgo.

Conclusiones

La presente investigación permitió elaborar el diseño base de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo para la empresa RL Gestión en Seguros Ltda., respondiendo al objetivo general propuesto. Para ello, se aplicaron técnicas cualitativas que permitieron diagnosticar el contexto organizacional y sustentar una propuesta coherente con los estándares normativos vigentes.

En primer lugar, se identificaron los principales factores de riesgo operativo que afectan a la empresa. Entre ellos destacan la falta de documentación formal de procesos, la ausencia de protocolos para la gestión de riesgos y el desconocimiento por parte de los colaboradores sobre cómo identificar y reportar situaciones de riesgo. Estos hallazgos fueron evidenciados tanto en las encuestas como en la revisión documental, y se relacionan directamente con los lineamientos establecidos en la norma ISO 31000:2018.

En segundo lugar, se definieron políticas y procedimientos básicos para la mitigación y control del riesgo operativo, tomando como referencia la Circular Externa 018 de 2021 de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Decreto 2555 de 2010 y la ISO 31000:2018. Dicha normativa sienta las bases para la futura implementación formal del SARO, y constituyen un aporte estratégico que fortalece la capacidad de respuesta ante eventos adversos.

En tercer lugar, los resultados de la encuesta inicial mostraron que el 100% de los colaboradores no había recibido capacitación sobre riesgo operativo, lo que representa una debilidad crítica para el desarrollo del sistema. En consecuencia, se llevó a cabo una jornada de formación orientada a la identificación, reporte y mitigación de riesgos, fortaleciendo así las competencias del talento humano y fomentando una cultura organizacional basada en la prevención y la mejora continua.

En lo relacionado con las limitaciones del estudio, se reconoce el tamaño reducido de la población (ocho colaboradores), lo cual restringe la generalización de los resultados a otras organizaciones de mayor tamaño. Asimismo, el análisis se enfocó exclusivamente en variables internas, sin incorporar la perspectiva de actores externos como clientes, proveedores o entes reguladores.

Finalmente, se proponen líneas de investigación futuras que permitan dar continuidad y profundidad al estudio: Impacto de la implementación de un SARO en una microempresa; estrategias de digitalización y automatización en la gestión del riesgo operativo; relación entre la cultura organizacional y la gestión del riesgo operativo.

En conjunto, los hallazgos permiten concluir que RL Gestión en Seguros Ltda. requiere fortalecer su estructura interna en torno a la gestión del riesgo operativo, mediante acciones normativas, técnicas y formativas de forma continuada, que garanticen la sostenibilidad de sus procesos y el cumplimiento de estándares sectoriales.

Recomendaciones

Para minimizar el Riesgo Operativo en RL Gestión en Seguros Ltda. con tecnologías accesibles y viables para una microempresa, se recomienda la digitalización del registro de riesgos mediante Google Forms, facilitando el reporte en tiempo real y el acceso a información clave en Google Drive. De igual forma, continuar con la suscripción a su CRM que le permite mejorar la gestión de clientes, reduciendo riesgos por pérdida de información.

Para reforzar la seguridad digital, es importante utilizar herramientas de bajo costo como Google Workspace, que ofrece cifrado de datos y copias de seguridad automáticas. Esta aplicación permite proteger la información confidencial, garantiza la continuidad del negocio ante fallos tecnológicos y facilita la colaboración segura entre los equipos.

Finalmente, se sugiere capacitar a los empleados en buenas prácticas de ciberseguridad, reduciendo riesgos asociados a ataques informáticos y manejo inadecuado de datos. Con estas soluciones de bajo costo y fácil implementación, RL Gestión en Seguros Ltda. podrá optimizar su operación, mejorar la eficiencia y reducir su exposición a riesgos operativos.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud . *Salud en Tabasco*, 11(2), 333-338.
- Alvarado, E. (2018). *Aplicación de la Gestión por Procesos de Negocio (BPM) y su efecto en el proceso de producción en D' Meylin SAC*. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.
- Avella, M., & Riveros, D. (2013). SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL, UNA OPCIÓN PARA EL MANEJO DE SITUACIONES DE CAMBIO EN LAS PYMES COLOMBIANAS. *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*.
- Bustos, M., Bustos, J., & Mestra, M. (18 de Septiembre de 2024). Momento contextual. (I. Rodríguez, & L. Miranda, Entrevistadores)
- Cabrera, A., Leyva, L., & Retes, R. (2024). Análisis FODA: Una herramienta de diagnóstico en el proceso de planeación estratégica en los agronegocios. *Revista Vértice Universitario*, 9(33).
- Castañeda, E. (2024). Riesgo Operativo: Medición y Gestión. *REVISTA ACADÉMICA ECO*, 10, 23-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.36631/>
- Castro, C., León, R., & Estrada, J. (2024). Gestión de riesgos en el proceso de gestión empresarial de las entidades de ciencia del Grupo AZCUBA. *Retos de la Dirección*, 18(1).
- Chabusa, J., Stephanie, D., & Mackay, C. (2019). Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 134-147.

- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. (2003). Sanas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo.
- Contreras, B., Ruiz, E., & Angie, T. (2023). *Diseño de un sistema de administración de riesgo operativo (SARO) articulado con herramientas Lean en los procesos misionales de TELEFÉRICO A MONSERRATE S.A.* Repositorio Fundación Universidad de América.
- Correa, G., Rios, E., & Acevedo, J. (2016). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano. *Journal of Engineering and Technology*, 6(1).
- Correa, J. (2018). DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DEL ÁREA DE RIESGO OPERATIVO DE LA EMPRESA BRINKS DE COLOMBIA. Bogotá D.C, Colombia: POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO.
- Creswell, J. (2012). *Investigación educativa. Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa - Cuarta Edición.* Pearson .
- Cruz, M., & Alfonso, M. (2019). Metodología para la gestión integral de riesgos y seguros con enfoque de gestión social cooperativa. *Cooperativismo y Desarrollo*, 17(1).
- Fernán, C. (2016). El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación (4ª edición). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* , 165-169.
- González, L., Viga, C., & Santiago, F. (2017). Prospección del riesgo operativo de las Mipymes en Colombia. *Suma de negocios*, 8(18), 79-87.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.004>
- Hernández, J. (2019). PLAN DE MEJORAMIENTO PARA SOLUCIONAR LOS REPROCESOS QUE SE GENERAN EN EL ÁREA DE RIESGO OPERATIVO EN LA EMPRESA COLFONDOS S.A DE BOGOTA COLOMBIA. Bogotá D.C: UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Ibarra, G., Goya, J., Guerra, M., Dupin, A., & Pérez, R. (2023). *Análisis de la gestión del riesgo operacional en los registros contables del área de contabilidad de la Superintendencia Nacional de Salud año 2023*. Repositorio Uniminuto.
- Moreno, M., & Nieto, Y. (2020). Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia. Corporación Universitaria Minuto De Dios.
- Muncha, A. (2018). Administración del riesgo operativo y los efectos económicos-financieros antes y posterior a la normativa de la gestión del riesgo operativo. Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Muñoz, C. (Marzo de 2014). La Gestión del Riesgo Operacional: Diseño de sistema de administración de riesgo operacional y análisis de metodologías de estimación de capital regulatorio según Basilea III. Chile: REPOBIB.
- Páez, F. (2014). Estimación del Capital Necesario para Mitigar el Riesgo Operativo en el Mercado Asegurador Colombiano. *Universidad de Los Andes*.
- Pantoja, J., Vera, S., & Avilés, T. (2017). Riesgos laborales en las empresas. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 833-868.
- Pecina, E., Miloš Sprčić, D., & Dvorski Lacković, I. (2022). Qualitative analysis of enterprise risk management systems in the largest European electric power companies. *Energies*, 15(15), 1-19. <https://doi.org/10.3390/en15155328>

- Pérez, M. (2025). Efectos de la implementación de un programa basado en la metodología 5s para la minimización de riesgos y accidentes laborales. *Cátedra Villarreal*, 12(2), 96-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.24039/rcv20241221867>
- Pinto, L., & Leyva, A. (2008). *Administración del riesgo operacional en Colombia. Estado de la implementación del SARO en el sector bancario*. AD-minister.
- Robayo, L., Bayona, N., Carrero, C., & Picón, S. (2019). *Planeamiento estratégico para el sector asegurador en Colombia*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rodríguez, I., & Miranda, L. (29 de Octubre de 2024). Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. *Formulario de Google*.
- Saboya, A., & Gómez, A. (2020). Caracterización de las variables que determinan el riesgo operacional en las entidades del sector bancario de la ciudad de Bogotá. Bogotá D.C., Colombia: CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS.
- Segarra, J., & Dayana, M. (2021). Desarrollo y gestión de riesgos del Sector Asegurador en el Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 273-303. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/rkv6i12.1290>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). *Circular Externa 041*. <https://www.fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2019/08/ce041-2007-anexo.pdf>
- Vahos, F., Bedoya, D., & Boada, A. (2021). Modelaje y simulación del riesgo operativo de las instituciones fiduciarias en Colombia. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 217-233. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.02>
- Vera, J., & Velasco, M. (2011). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Walton, M., & Deming, E. (1992). *El Método Deming en la Práctica*. Editorial Norma.

Wolber, A. (2024). *How to collect data with Google Forms: 4 steps*. TechRepublic:

<https://www.techrepublic.com>

Apéndices

Apéndice A

Formato de encuesta

Encuesta de Conocimiento sobre Riesgo Operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA

Agradecemos tu participación en esta encuesta sobre el conocimiento de riesgo operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. Antes de comenzar, queremos informarte que la información proporcionada será tratada de acuerdo con la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales (Habeas Data).

Consentimiento para el Tratamiento de Datos Personales: Al responder a estas preguntas, otorgas tu consentimiento para el tratamiento de tus datos personales con el propósito exclusivo de analizar y mejorar la gestión del riesgo operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA. La información recopilada se mantendrá confidencial y solo será utilizada con fines académicos y de investigación.

Diligencie su nombre completo: _____

Indique el tipo de documento de identidad:

CC - Cédula de Ciudadanía

CE - Cédula de Extranjería

PA – Pasaporte

Escriba su número de documento de identidad sin comas y sin puntos: _____

Correo electrónico: _____

Número de teléfono: _____

Edad en número: _____

Último grado de escolaridad obtenido:

- a) Bachiller
- b) Técnico
- c) Tecnólogo
- d) Profesional
- e) Especialidad
- f) Maestría
- g) Doctorado

Indique brevemente sus funciones dentro de la organización:

1. ¿Tiene conocimiento sobre qué es el riesgo operativo en el contexto empresarial?
 - Sí
 - No
2. ¿Cree que el riesgo operativo puede afectar las actividades diarias de RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA?
 - Sí
 - No
3. ¿Se siente informado acerca de los posibles riesgos operativos que podrían surgir en su área de trabajo?
 - Sí

- No
4. ¿Ha recibido capacitación sobre cómo identificar y manejar situaciones relacionadas con el riesgo operativo en su trabajo?
- Sí
 - No
5. ¿Considera que la empresa debería implementar medidas efectivas para informar y capacitar a los empleados sobre riesgos operativos?
- Sí
 - No
6. ¿Sabe cómo reportar situaciones que podrían representar un riesgo operativo en RL GESTIÓN EN SEGUROS LTDA?
- Sí
 - No
7. ¿Cree que la gestión efectiva del riesgo operativo podría mejorar la seguridad y eficiencia en las operaciones de la empresa?
- Sí
 - No

Fuente. Autoría propia.

Apéndice B*Lista de chequeo información documentada SARO*

Ítem	Cumple	No Cumple
Definición de política de gestión del riesgo operativo		X
Comunicación de la política		X
Compromiso de la alta dirección		X
Procedimiento para identificar riesgo operativo		X
Procedimiento para medir el nivel de riesgo operativo (bajo, moderado, alto y crítico)		X
Registro de controles actuales		X
Procedimiento de respuesta y planes de contingencia		X
Asignación de responsabilidades en la gestión de riesgos		X
Plan de capacitación en riesgo operativo		X


Procedimiento de revisión del	
SARO	X
Registro de incidentes y	
lecciones aprendidas	X

Nota. En el instrumento diseñado para la verificación de la información documentada del SARO, se tuvo en cuenta la Circular Externa 018 de 2021 y la norma ISO 31000:2018, garantizando un enfoque integral y alineado con estándares nacionales e internacionales de gestión del riesgo.

Fuente. Autoría Propia.

Apéndice C

Instructivo de elaboración y codificación de documentos

	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

1. Objetivo

Definir los criterios para estructurar los documentos internos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la agencia RL Gestión en Seguros Ltda., con el propósito de estandarizar su elaboración, optimizar su revisión y aprobación, y garantizar su control.

2. Alcance

Este documento aplica a toda la información documentada del Sistema de Gestión de Calidad de RL Gestión en Seguros Ltda.


3. Responsable

El responsable de la aplicación eficaz de este instructivo es el Gerente General.


4. Términos y Definiciones

A continuación, se presentan algunas definiciones aplicables para el manejo de la información documentada del Sistema Gestión de Calidad de RL gestión en Seguros Ltda:

- **Alcance:** parte del documento que determina dónde comienza y dónde finaliza este, puede incluir los procesos que cubre.
- **Anexos:** información adicional adjunta al final del documento que sirve de apoyo para la comprensión de este y aplicación de las actividades descritas. Incluye los formatos, diagramas, gráficas u otros documentos relacionados.
- **Caracterización de proceso:** se refiere a la identificación, personalización y descripción de las características más importantes de un proceso tales como: proveedores, clientes, recursos, actividades, responsables, productos e interacción con otros procesos del SGC.
- **Circulares:** comunicación de carácter general, informativa o normativa, que se utiliza para dar a conocer actividades internas de la organización, así como las normas generales, cambios, políticas y asuntos de interés común. Puede ser de interna o externa.


	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

- **Código:** identificación alfanumérica de los procesos, procedimientos y demás documentos del SGC.
- **Control de cambios:** es el registro de los cambios o modificaciones que se efectúen a los documentos del SGC. Contiene la fecha en que se realiza el cambio, la descripción del cambio y la nueva versión del documento.
- **Desarrollo:** parte del documento que describe el desenvolvimiento y/o ejecución de las tareas y da respuesta a las preguntas, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Con qué? (Cuando aplique).
- **Diagrama de flujo:** es una herramienta técnica para mostrar en forma gráfica los pasos de un procedimiento. Es opcional su elaboración.
- **Documento:** información y el medio en que está contenida.
- **Documento controlado:** documento vigente ubicado en la plataforma o base de datos de la organización, bajo la administración del Gerente General
- **Documentos de origen externo:** son aquellos documentos emitidos y suministrados por entes o personas externas a la organización, entre ellos se encuentran normas, leyes, decretos, Constitución Política, entre otros, y que sirven como referencia normativa y operativa para la realización de los procesos.
- **Documentos del Sistema Integrado Gestión:** se consideran documentos del SGC, todo aquel documento que suministre lineamiento de operación de algún proceso de la entidad y están propensos a actualización y eliminación.
- **Formato:** es un documento preestablecido impreso o digital, donde se registra información relacionada con una actividad o proceso. Después de diligenciado, son las evidencias o registros del funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión.
- **Guía:** documento que brinda lineamientos y orientaciones para la acción, en relación con el desarrollo de una actividad.
- **Información Documentada:** información que una organización tiene que controlar y mantener y el medio que la contiene.
- **Instructivo:** es la descripción de actividades o instrucciones de trabajo que requieren ser detalladas minuciosamente y que hacen parte de un proceso.
- **Lineamiento:** es una política interna de la organización que establece las directrices generales sobre un tema determinado.
- **Manual:** documento que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los procesos de la institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la

	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

ejecución del trabajo asignado al talento humano, teniendo como marco de referencia los objetivos organizacionales.

- **Memorando:** es una comunicación escrita de carácter interno que se utiliza para transmitir información, dar orientaciones, dar pautas y hacer solicitudes y aclaraciones, entre otras, relacionados con la gestión de la organización.
- **Normativa:** conjunto de disposiciones de carácter jurídico o técnico que permite regular una materia, actividad o sector específico. Incluye la Constitución Nacional, las leyes, decretos, resoluciones, normas y reglamentos técnicos, entre otros.
- **Objetivos de calidad:** algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad, permiten el cumplimiento de la política de calidad.
- **Plantilla:** estructura predefinida para ser diligenciada, se usan plantillas para memorandos, oficios, circulares, caracterizaciones, conceptos jurídicos, resoluciones, y otros documentos similares.
- **Política:** intención y dirección de una organización como la expresa formalmente su alta dirección.
- **Política de calidad:** intención(es) global(es) y orientación(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresa(n) formalmente por la alta dirección de la organización.
- **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades ejecutadas.
- **Responsable o Líder del proceso:** corresponde al cargo del nivel directivo que tiene bajo su control y liderazgo la orientación de la planificación, desarrollo, seguimiento y mejoramiento del proceso.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** es la gestión de servicios que se ofrecen, y que incluye planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de una organización, que de alguna manera afectan o influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.
- **Tabla de retención documental:** listado de series con sus correspondientes tipos documentales, a las cuales se asigna el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital de los documentos.
- **Versión:** identificación numérica que se coloca al documento para controlar su actualización, va desde 1 hasta n. La versión de un documento identifica los cambios que

	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

ha sufrido ya sea por necesidades específicas o por cambios en la normativa vigente, entre otros.

5. Referencias Normativas

NTC ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario.

6. Desarrollo

6.1. Criterios básicos para la presentación de documentos

- a) La redacción de los documentos se debe hacer en tiempo presente y de manera impersonal, indicando el responsable de la actividad.
- b) El texto debe ser claro y preciso, redactado con coherencia y cohesión.
- c) Los documentos deben ser comprensibles, y en caso de utilizar palabras especializadas, deben estar definidas en el capítulo correspondiente.
- d) El tipo de letra será Times New Roman con tamaño de 12 pts, color negro e interlineado de 1,15.
- e) El tamaño de las páginas será generalmente carta (21.59 cm x 27.94 cm) u oficio (21.6 cm x 35.6 cm) en caso de que el contenido del documento lo requiera. Así mismo, hay documentos que requerirán ser trabajados en Excel, PowerPoint u otras herramientas que requerirán tamaños de páginas distintos a los mencionados anteriormente.
- f) Los márgenes de página serán de 2,54 cm de cada lado y con alineación a la izquierda.

6.2. Estructuración de documentos

- a) En la parte superior: Isologo de RL Gestión en Seguros Ltda., nombre del documento en letra Times New Roman 10 pts con mayúscula al iniciar cada palabra y en negrita; código del documento, versión, fecha de aprobación y estado en letra Times New Roman 10 pts mayúscula al iniciar cada palabra y en negrita.



	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

Tabla 1. Ejemplo de encabezado de documentos del SGC.

	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	XX-YY-ZZZ
		Versión:	VVV
		Aprobación:	DD-MM-AAAA
		Estado:	CONTROLADO/NO CONTROLADO

Fuente. Elaboración propia.

- b) El código del documento se determina de la siguiente manera: XX, primer campo: indica el proceso del documento (según tabla de procesos). YY, segundo campo: indica el tipo de documento (según tabla de documentos). ZZZ, tercer campo: indica el consecutivo del documento que va desde 001 hasta n.


Tabla 2. Procesos RL Gestión en Seguros Ltda.

Proceso	Primer Campo
Procesos Estratégicos	
Direccionamiento estratégico	DE
Procesos Misionales	
Captación	CR
Perfilamiento	PF
Venta	VN
Procesos de Soporte	
Contabilidad	CO
Cartera	CA

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2. Documentos del SGC.

Tipo de Documento	Segundo Campo
Manual de Funciones	MF
Manual	MN
Caracterización	CP
Procedimiento	PR

	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

Guía	GU
Instructivo	IN
Política	PO
Resolución	RE
Plan	PL
Programa	PG
Formato	FT
Plantilla	PN
Otro	OT

Fuente. Elaboración propia.


- c) La versión del documento determina los cambios que se han efectuado sobre mismo, va de 001 hasta n.
- d) La aprobación corresponde a la fecha en la cual se da el avalúo del documento por parte de la alta dirección para su utilización. Se debe escribir en el formato DD/MM/AAAA (por ejemplo, 01/12/2024).
- e) El estado del documento indica si está controlado o no. En el caso de que esté controlado debe especificarse al final de este.
- f) Los capítulos de cada documento deben ir separados por doble espacio.
- g) Los títulos de primer nivel deben estar justificados, con numeración, en negrita y con mayúscula al iniciar cada palabra; los títulos de segundo nivel deben estar justificados, con numeración (de acuerdo con el título de primer nivel), en negrita y con formato tipo oración. En caso de títulos de tercer nivel se mantendrá numeración (de acuerdo con el título de segundo nivel), debe ir justificado, con negrita y formato de tipo oración.
Ejemplo:

Figura 1. Ejemplo de estructuración de títulos de documentos.

6. Desarrollo

6.1. Criterios básicos para la presentación de documentos

Fuente. Elaboración propia.

	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

- h) Cuando se utilicen referencias normativas, deben indicarse en el apartado correspondiente.
- i) Cuando se utilicen referencias bibliográficas debe asignarse un capítulo antes de la especificación de control de documentos, y debe estar en normas APA séptima edición.
- j) El control de cambios debe ir en Times New Roman con mayúsculas y minúsculas (los títulos de la tabla deben ir en negrita), y se debe presentar de la siguiente manera:

Tabla 3. *Formato de control de cambios.*

Descripción del cambio	
<i>“Una breve descripción de los cambios o actualizaciones del documento”</i>	
Número	Fecha
<i>“Indica el número de cambios o versión. Debe ir en formato 001 hasta n y debe ser consecutivo en esta tabla”</i>	<i>“Indica la fecha de aprobación por parte de la alta dirección (FormatoDD/MM/AAAA)”</i>
Elabora/actualiza	Cargo
<i>“Diligenciar el nombre”</i>	<i>“Diligenciar el cargo”</i>
Aprueba	Cargo
<i>“Diligenciar el nombre”</i>	<i>“Diligenciar el cargo”</i>


Fuente. Elaboración propia.

- k) Los anexos pueden ir en el tipo de letra original, y en caso de que sea una imagen, preferiblemente en formato PNG.

6.3. Contenido de los documentos

Tabla 4. *Contenido de los documentos.*

Ítem	Manuales	Procedimientos	Instructivos	Caracterización	Otros Docs
Tabla de contenido	Opcional	Opcional	Opcional	No aplica	Opcional


	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

Objetivo	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Opcional
Alcance	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Opcional
Responsables	Aplica	Aplica	Aplica	No aplica	Opcional
Términos y definiciones	Aplica	Aplica	Opcional	No aplica	Opcional
Referencias normativas	Opcional	Opcional	Opcional	No aplica	Opcional
Desarrollo	Aplica	Aplica	Aplica	No aplica	Opcional
Flujograma	Opcional	Opcional	Opcional	No aplica	Opcional
Bibliografía	Opcional	Opcional	Opcional	No aplica	Opcional
Control de cambios	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Opcional
Anexos	Opcional	Opcional	Opcional	No aplica	Opcional

Fuente. Elaboración propia.

6.4. Otros aspectos de los documentos

- a) Si se desea añadir márgenes que sean simples y con los colores institucionales (presentes en el logotipo)
- b) Los documentos como manuales, procedimientos e instructivos deben llevar marcas de agua con el logo de la empresa en tamaño automático.
- c) Los documentos que estén elaborados o editados con herramientas diferentes a Word deben llevar el logro de la empresa, encabezado y procurar definir el control de cambios mantener el tipo de fuente definido en este instructivo.

	Instructivo de Elaboración y Codificación de Documentos	Código:	DE-IN-001
		Versión:	001
		Aprobación:	23-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

7. Control de Cambios

Descripción del cambio	
Elaboración y emisión del documento	
Número	Fecha
001	23/01/2025
Elabora/actualiza	Cargo
Ingrid Rodríguez Luis Miranda	Maestrandos
Aprueba	Cargo
Rosalina Pérez	Gerente General

Apéndice D

Política de tratamiento de datos

	Política de Tratamiento de Datos	Código:	DE-PO-001
		Versión:	001
		Aprobación:	24-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

1. Declaración de Compromiso

En RL Gestión en Seguros Ltda., estamos comprometidos con la protección y el tratamiento adecuado de los datos personales de nuestros clientes, empleados, contratistas y terceros, garantizando su confidencialidad, integridad y seguridad. Adoptamos un enfoque basado en el cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, asegurando que la recolección, almacenamiento, uso y transferencia de datos personales se realicen con respeto a los derechos fundamentales de los titulares y con apego a las regulaciones vigentes en Colombia.

2. Alcance

Esta política aplica a todos los niveles de la organización, incluyendo empleados, contratistas, clientes, proveedores y terceros que, en el ejercicio de sus funciones, tengan acceso o manejen datos personales dentro de RL Gestión en Seguros Ltda.

3. Objetivos

- a) Garantizar la protección y el correcto tratamiento de los datos personales en la organización.
- b) Asegurar que el manejo de la información personal se realice con base en los principios de legalidad, finalidad, libertad, veracidad, seguridad, confidencialidad y acceso y circulación restringida.
- c) Implementar medidas y controles de seguridad que prevengan el acceso, modificación, pérdida o divulgación no autorizada de datos personales.
- d) Establecer procesos para la recolección, almacenamiento, uso y eliminación de datos personales, asegurando su adecuada disposición conforme a la legislación vigente.
- e) Definir los procedimientos para que los titulares ejerzan sus derechos de acceso, actualización, rectificación y supresión de datos personales.

4. Responsables

- a) La Alta Dirección de RL Gestión en Seguros Ltda. es responsable de definir y aprobar esta política, garantizando su aplicación en toda la organización.

	Política de Tratamiento de Datos	Código:	DE-PO-001
		Versión:	001
		Aprobación:	24-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

b) Los líderes de cada proceso son responsables de la correcta recolección, almacenamiento y protección de los datos personales en sus respectivas áreas.

c) Todos los colaboradores deben cumplir con esta política, asegurando la protección y el tratamiento adecuado de los datos personales a los que tengan acceso en el ejercicio de sus funciones.

d) El Gerente General será el encargado de recibir y gestionar consultas y reclamos sobre el tratamiento de datos personales.

5. Directrices

Para garantizar una adecuada gestión del tratamiento de datos personales, **RL Gestión en Seguros Ltda.** establece las siguientes directrices:

- Implementar procedimientos claros para la recolección, almacenamiento, uso y eliminación de datos personales.
- Informar a los titulares de los datos sobre el uso y finalidad de su información, obteniendo su consentimiento cuando sea requerido.
- Proteger la información personal mediante medidas de seguridad físicas, tecnológicas y administrativas.
- Establecer controles de acceso y restricción a los datos personales, asegurando que solo las personas autorizadas puedan acceder a ellos.
- Monitorear y auditar regularmente el cumplimiento de esta política y las normativas aplicables.
- Incorporar el ciclo de mejora continua **PHVA** (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) en la gestión del tratamiento de datos personales.

6. Procedimientos para el Ejercicio de Derechos

Los titulares de los datos personales pueden ejercer los siguientes derechos:

- Acceder a sus datos personales almacenados en nuestras bases de datos.
- Rectificar o actualizar la información que sea inexacta o incompleta.

	Política de Tratamiento de Datos	Código:	DE-PO-001
		Versión:	001
		Aprobación:	24-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

- Solicitar la eliminación de sus datos cuando consideren que no se están manejando conforme a la ley.
- Revocar la autorización de tratamiento de datos, cuando no exista una obligación legal o contractual que lo impida.

Las solicitudes deberán enviarse al correo oficial de RL Gestión en Seguros Ltda., donde serán atendidas dentro de los tiempos establecidos en la normativa vigente.

7. Sanciones por el Incumplimiento de esta Política

El incumplimiento de esta política podrá derivar en sanciones disciplinarias conforme al reglamento interno de trabajo y a la legislación vigente, además de sanciones administrativas impuestas por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

8. Actualización de la Política

Esta política será revisada y actualizada periódicamente para garantizar su cumplimiento con las nuevas regulaciones y buenas prácticas en protección de datos personales.

9. Control de Cambios

Descripción del cambio	
Elaboración y emisión del documento	
Número	Fecha
001	24/01/2025
Elabora/actualiza	Cargo
Ingrid Rodríguez Luis Miranda	Maestrandos
Aprueba	Cargo
Rosalina Pérez	Gerente General

Apéndice E

Política de gestión del riesgo operativo

	Política de Gestión del Riesgo Operativo	Código:	DE-PO-002
		Versión:	001
		Aprobación:	24-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

1. Declaración de Compromiso

En RL Gestión en Seguros Ltda., adoptamos un enfoque sistemático y proactivo para la gestión del riesgo operativo, con el objetivo de garantizar la continuidad del negocio, la protección de nuestros clientes y la solidez de nuestras operaciones. Nos comprometemos a identificar, evaluar, monitorear, controlar y mitigar los riesgos operativos que puedan afectar el desempeño de la organización, asegurando el cumplimiento normativo y la mejora continua de nuestros procesos.

2. Alcance

Esta política aplica a todos los niveles de la organización, incluyendo empleados, contratistas y terceros que desempeñen funciones críticas dentro de la operación.

3. Objetivos

- a) Identificar los riesgos operativos a los que está expuesta la organización, estableciendo estrategias y controles preventivos.
- b) Implementar acciones y controles para mitigar los riesgos identificados, promoviendo la cultura de gestión del riesgo en la compañía.
- c) Monitorear periódicamente los controles implementados, con base en indicadores de riesgo y reportes de incidentes.
- d) Mejorar continuamente en el sistema de administración del riesgo operativo, asegurando su efectividad y cumplimiento normativo.

4. Responsables

- a) La Alta Dirección de RL Gestión en Seguros Ltda. define las estrategias y aprueba la política de gestión del riesgo operativo.
- b) Los líderes de cada proceso identifican, reportan y gestionan los riesgos dentro de sus procesos.
- c) En general, todos los colaboradores tienen la responsabilidad de informar sobre eventos relacionados con riesgos operativos y aplicar los respectivos controles.

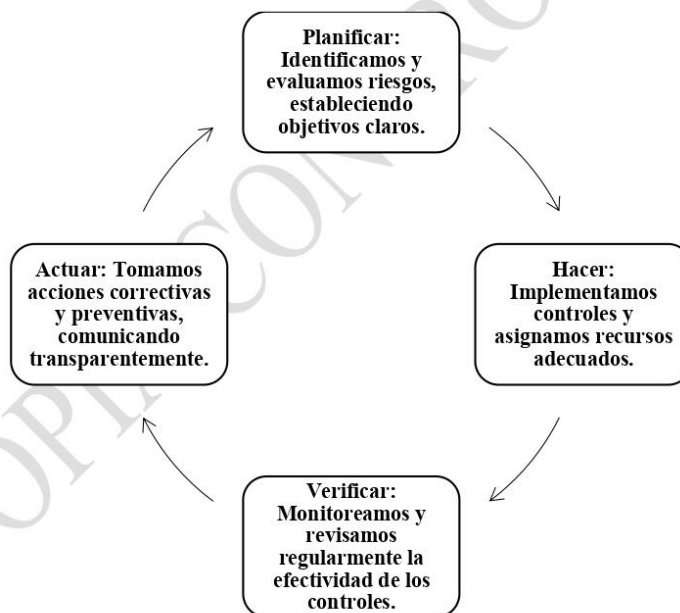
5. Directrices

Para garantizar una gestión efectiva del riesgo operativo, RL Gestión en Seguros Ltda. establecen las siguientes directrices:

	Política de Gestión del Riesgo Operativo	Código:	DE-PO-002
		Versión:	001
		Aprobación:	24-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

- Implementar un sistema de identificación y evaluación continua de riesgos operativos en todos los procesos de la organización.
- Promover una cultura organizacional de gestión del riesgo, asegurando la capacitación continua de los colaboradores.
- Adoptar medidas de control y mitigación, incluyendo planes de contingencia y respuesta ante incidentes.
- Establecer un sistema de monitoreo y reporte, con indicadores de gestión que permitan evaluar la efectividad del SARO.
- Garantizar el cumplimiento normativo, alineando la gestión del riesgo con las regulaciones del sector asegurador.
- Incorporar el ciclo de mejora continua PHVA a la gestión del riesgo operativo:

Figura 1. Ciclo PHVA de la política de gestión del riesgo RL Gestión en seguros Ltda.



Fuente. Elaboración propia

	Política de Gestión del Riesgo Operativo	Código:	DE-PO-002
		Versión:	001
		Aprobación:	24-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

6. Actualización de la Política

Esta política será revisada y actualizada periódicamente para garantizar su cumplimiento con las nuevas regulaciones y/o estándares internacionales en materia de gestión del riesgo operativo.

7. Control de Cambios

Descripción del cambio	
Elaboración y emisión del documento	
Número	Fecha
001	24/01/2025
Elabora/actualiza	Cargo
Ingrid Rodríguez Luis Miranda	Maestrandos
Aprueba	Cargo
Rosalina Pérez	Gerente General

Apéndice F

Manual de funciones

	Manual de Funciones	Código:	DE-MF-001
		Versión:	001
		Aprobación:	28-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

1. Objetivo

Este manual tiene como finalidad establecer las funciones, responsabilidades y competencias de cada cargo dentro de RL Gestión en Seguros Ltda. Su objetivo es mejorar la eficiencia organizacional y garantizar que cada colaborador conozca sus roles en la empresa.

2. Alcance

El presente manual aplica a todos los colaboradores de RL Gestión en Seguros Ltda., abarcando todas las áreas de la empresa desde la Gerencia General hasta los niveles operativos. Se utiliza como referencia en procesos de selección, evaluación del desempeño y mejora continua.

3. Responsables

- I. **Gerente General:** Responsable de la aprobación y actualización del manual.
- II. **Asistente Administrativo:** Encargado de documentar y distribuir el manual.
- III. **Colaboradores:** Cumplir con las funciones asignadas en este documento.

4. Términos y Definiciones

- **Cargo:** Posición laboral dentro de la empresa con funciones definidas.
- **Funciones:** Actividades asignadas a un cargo específico.
- **Responsabilidad:** Obligaciones y compromisos de un colaborador en su rol.
- **Competencias:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un puesto.

5. Desarrollo

a) Gerente General

- **Superior Inmediato:** No aplica
- **Salario:** Por definir

	Manual de Funciones	Código:	DE-MF-001
		Versión:	001
		Aprobación:	28-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

- **Descripción del Cargo:** Dirigir y supervisar la operación general de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la rentabilidad del negocio.
- **Funciones:**
 - Definir y liderar la estrategia corporativa.
 - Supervisar la eficiencia operativa de cada área de la empresa.
 - Garantizar el cumplimiento de normativas del sector asegurador.
 - Representar legalmente a la organización.
- **Perfil del Cargo:**
 - **Educación:** Profesional o Tecnólogo en Administración, Finanzas o afines.
 - **Experiencia:** 2 años en dirección de microempresas o en el sector asegurador.

b) Asistente Administrativo

- **Superior Inmediato:** Gerente General
- **Salario:** Por definir
- **Descripción del Cargo:** Brindar apoyo a todas las áreas de la empresa en actividades administrativas y operativas.
- **Funciones:**
 - Apoyar en la gestión documental y archivo.
 - Coordinar agendas y reuniones internas.
 - Apoyar en la elaboración de informes administrativos.
- **Perfil del Cargo:**
 - **Educación:** Bachiller o Técnico en Administración o afines.
 - **Experiencia:** 6 meses en funciones administrativas.

c) Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes

- **Superior Inmediato:** Gerente General
- **Salario:** Por definir
- **Descripción del Cargo:** Gestionar la búsqueda, atracción y registro de nuevos clientes.
- **Funciones:**
 - Contactar y prospectar clientes potenciales.
 - Registrar información en la base de datos de clientes.

	Manual de Funciones	Código:	DE-MF-001
		Versión:	001
		Aprobación:	28-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

- **Perfil del Cargo:**

- **Educación:** Bachiller o Técnico en Ventas o afines.
- **Experiencia:** 6 meses en atención al cliente o ventas.

d) Asesor Comercial

- **Superior Inmediato:** Gerente General
- **Salario:** Por definir
- **Descripción del Cargo:** Brindar asesoramiento y acompañamiento a clientes sobre los productos y servicios de la agencia.
- **Funciones:**
 - Evaluar las necesidades de los clientes.
 - Explicar beneficios y coberturas de las pólizas.
- **Perfil del Cargo:**
 - **Educación:** Bachiller o Técnico en Mercadeo, Administración o afines.
 - **Experiencia:** 6 meses en ventas o atención al cliente.

e) Asesor de Venta

- **Superior Inmediato:** Gerente General
- **Salario:** Por definir
- **Descripción del Cargo:** Completar los procesos de venta asegurando la satisfacción del cliente.
- **Funciones:**
 - Formalizar contratos y pólizas con clientes.
 - Validar documentación y requisitos.
- **Perfil del Cargo:**
 - **Educación:** Bachiller o Técnico en Administración o Ventas.
 - **Experiencia:** 6 meses en comercialización de seguros.

	Manual de Funciones	Código:	DE-MF-001
		Versión:	001
		Aprobación:	28-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

f) Contador

- **Superior Inmediato:** Gerente General
- **Salario:** Por definir
- **Descripción del Cargo:** Ejecutar y supervisar los procesos contables de la empresa.
- **Funciones:**
 - Registrar y analizar transacciones contables.
 - Elaborar estados financieros.
 - Elaborar reportes de auditoría contable.
 - Organización de documentos fiscales.
 - Pago de nómina.
- **Perfil del Cargo:**
 - **Educación:** Contador(a) con tarjeta profesional.
 - **Experiencia:** 1 año en funciones contables y manejo de software contable.

g) Gestor de Cartera

- **Superior Inmediato:** Gerente General
- **Salario:** Por definir
- **Descripción del Cargo:** Gestionar el cobro de cartera y realizar seguimiento a pagos.
- **Funciones:**
 - Contactar a clientes con cuentas pendientes.
 - Realizar seguimiento a pagos y emitir reportes.
- **Perfil del Cargo:**
 - **Educación:** Técnico o Tecnólogo en Contabilidad y Finanzas.
 - **Experiencia:** 6 meses en gestión de cartera.

	Manual de Funciones	Código:	DE-MF-001
		Versión:	001
		Aprobación:	28-01-2025
		Estado:	CONTROLADO


6. Control de Cambios


Descripción del cambio	
Elaboración y emisión del documento	
Número	Fecha
001	28/01/2025
Elabora/actualiza	Cargo
Ingrid Rodríguez Luis Miranda	Maestrandos
Aprueba	Cargo
Rosalina Pérez	Gerente General


Apéndice G


Matrices de caracterización de procesos


 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						
Nombre del proceso	Direccionamiento Estratégico	Código: DE-CP-001	Fecha: 29-01-2025	Versión: 001		
Líder	Gerente General					
Objetivo	Definir la estrategia corporativa, asegurando la sostenibilidad, competitividad y alineación con los requerimientos del sector asegurador y las necesidades del mercado.					
Alcance	Desde la formulación de la visión y misión hasta la evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos. Aplica a todos los procesos de la agencia y se alinea con la normativa del sector asegurador en Colombia.					
Descripción del Proceso						
Proveedores	Entradas	Actividades generales		Salidas	Clientes	Responsable
Gerente General, entes de control y mercado asegurador	Análisis de cuestiones internas y externas (FODA), estudio de mercado, normativa vigente, retroalimentación de clientes.	P	<ol style="list-style-type: none"> Definir y/o actualizar la plataforma estratégica. Elaborar el plan operativo anual. Definir y/o actualizar políticas. 	Plataforma estratégica actualizada. Plan operativo anual. Políticas institucionales actualizadas.	Todos los procesos	Gerente General y líderes de procesos.
Gerente General	Plataforma estratégica actualizada. Plan operativo anual. Políticas institucionales actualizadas.	H	<ol style="list-style-type: none"> Implementar estrategias y planes de acción. Desarrollar alianzas comerciales y estrategias de crecimiento. Ejecutar planes de mitigación de riesgos. Gestionar cultura organizacional enfocada en el logro. 	Reportes de avance, estrategias operativas en marcha, acuerdos comerciales, medidas de control implementadas.	Todos los procesos Clientes Proveedores Accionistas	Gerente General y líderes de procesos
Líderes de procesos, clientes	Indicadores de gestión, retroalimentación de clientes y colaboradores	V	<ol style="list-style-type: none"> Medir cumplimiento de metas estratégicas. Evaluar impacto de estrategias implementadas. Analizar desviaciones y brechas en el desempeño. Identificar oportunidades de mejora. 	Informes de desempeño, propuestas de mejora, actualización de indicadores	Gerente General Todos los procesos	Líderes de procesos
Gerente General y líderes de procesos	Informes de desempeño, desviaciones detectadas, oportunidades del mercado	A	<ol style="list-style-type: none"> Ajustar objetivos estratégicos según resultados. Implementar acciones correctivas y mejoras. Realizar capacitaciones en nuevas estrategias. Optimizar procesos. 	Estrategia optimizada, nuevos planes de acción, refuerzo de cultura organizacional orientada al logro	Clientes Accionistas Todos los procesos	Gerente General y líderes de procesos
Recursos Requeridos						
Humanos	Gerencia, líderes de procesos, analistas externos de riesgo					
Materiales	Software de gestión, bases de datos, herramientas de análisis					
Financieros	Presupuesto para desarrollo estratégico y mejora continua					
Indicadores de Gestión	Nombre del indicador		Unidad de medición		Seguimiento	
	Cumplimiento de metas estratégicas		Porcentual		Semestral	
	Crecimiento en número de clientes		Porcentual		Semestral	
	Nivel de satisfacción de clientes		Porcentual		Semestral	
Documentos Relacionados	Rentabilidad sobre el patrimonio		Porcentual		Anual	
	Plataforma estratégica		Riesgos Asociados	Los riesgos asociados al proceso de Direccionamiento Estratégico están debidamente identificados en la matriz de riesgos operativos DE-OT-001		
	Políticas institucionales					
	Informes de desempeño					
Plan operativo anual						
Descripción		Elaboró/Actualizó		Aprobó		
Elaboración inicial del documento		Ingríd Rodríguez - Luis Miranda		Rosalina Pérez		
		Maestrandos		Gerente General		

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPTACIÓN						
Nombre del proceso	Captación	Código: CR-CP-001	Fecha: 29-01-2025	Versión: 001		
Líder	Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes					
Objetivo	Gestionar la búsqueda, atracción y registro de nuevos clientes para garantizar la ampliación de la cartera y fortalecer la posición competitiva de la agencia en el sector asegurador.					
Alcance	Desde la definición de estrategias de captación hasta la validación y registro de los clientes en el sistema de gestión, asegurando el cumplimiento de las normativas del sector asegurador en Colombia.					
Descripción del Proceso						
Proveedores	Entradas	Actividades generales		Salidas	Clientes	Responsable
Gerente General	Análisis de mercado y tendencias	P	Definir estrategias de captación de clientes.	Estrategia de captación definida	Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes	Gerente General
Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes	Bases de datos, referencias comerciales	H	Realizar contacto inicial con clientes. Presentar portafolio de productos y asesoramiento.	Propuesta comercial enviada	Asesor comercial	Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes
Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes	Base de datos	V	Revisar cumplimiento de requisitos de registro	Revisión de cumplimiento y correcciones	Asesor comercial	Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes
Gerente General	Reportes de desempeño, análisis de conversiones	A	Ajustar estrategias de captación si es necesario	Estrategia de captación ajustada	Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes	Gerente General
Recursos Requeridos						
Humanos	Gerencia, líderes de procesos, analistas externos de riesgo					
Materiales	Software de gestión, bases de datos, herramientas de análisis					
Financieros	Presupuesto para estrategias de marketing y captación.					
Indicadores de Gestión	Nombre del indicador			Unidad de medición		Seguimiento
	Número de clientes captados			Cantidad		Semestral
	Tasa de conversión de prospectos a clientes			Porcentual		Semestral
Documentos Relacionados	Base de datos de clientes			Riesgos Asociados	Los riesgos asociados al proceso de Captación están debidamente identificados en la matriz de riesgos operativos DE-OT-001	
	Registros de clientes en el sistema					
	Política de tratamiento de datos					
Descripción		Elaboró/Actualizó			Aprobó	
Elaboración inicial del documento		Ingríd Rodríguez - Luis Miranda Maestrandos			Rosalina Pérez Gerente General	

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PERFILAMIENTO						
Nombre del proceso	Perfilamiento	Código: PF-CP-001	Fecha: 29-01-2025	Versión: 001		
Líder	Asesor Comercial					
Objetivo	Identificar las necesidades de los clientes y brindar asesoramiento especializado sobre los productos y servicios de la agencia de seguros para garantizar una oferta adecuada a su perfil y requerimientos.					
Alcance	Desde la recepción del prospecto hasta la presentación de la propuesta aseguradora personalizada, asegurando el cumplimiento normativo del sector asegurador en Colombia.					
Descripción del Proceso						
Proveedores	Entradas		Actividades generales	Salidas	Clientes	Responsable
Ejecutivo de Captación y Registro de Clientes	Bases de datos, solicitudes de clientes	P	Analizar perfil del cliente y sus necesidades. Identificar coberturas adecuadas.	Cliente perfilado	Asesor Comercial	Asesor Comercial
Asesor Comercial	Información del cliente, normativas vigentes	H	Presentar opciones de pólizas y seguros conforme con las necesidades de cada cliente.	Propuesta de seguro enviada	Cliente Asesor de venta	Asesor Comercial
Asesor Comercial	Feedback del cliente, evaluaciones internas	V	Revisar calidad del asesoramiento brindado.	Reporte de mejoras	Gerente General	Asesor Comercial
Gerente General	Reportes de desempeño, normativas actualizadas	A	Implementar ajustes en asesoramiento.	Estrategia optimizada	Asesor Comercial	Gerente General
Recursos Requeridos						
Humanos	Gerencia, líderes de procesos, analistas externos de riesgo					
Materiales	Software de gestión de clientes, catálogo de productos y/o servicios.					
Financieros	Presupuesto para capacitaciones y herramientas de asesoramiento.					
Indicadores de Gestión	Nombre del indicador			Unidad de medición		Seguimiento
	Tasa de conversión de asesorías a ventas			Porcentual		Trimestral
Documentos Relacionados	Base de datos de clientes			Riesgos Asociados	Los riesgos asociados al proceso de Perfilamiento están debidamente identificados en la matriz de riesgos operativos DE-OT-001	
	Reportes de asesoramiento					
	Política de tratamiento de datos					
Descripción		Elaboró/Actualizó			Aprobó	
Elaboración inicial del documento		Ingrid Rodríguez - Luis Miranda			Rosalina Pérez	
		Maestrandos			Gerente General	

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTA						
Nombre del proceso	Venta	Código: VN-CP-001	Fecha: 29-01-2025	Versión: 001		
Líder	Asesor de Venta					
Objetivo	Concretar la venta y formalización de la póliza aseguradora, garantizando un proceso transparente, eficiente y alineado con la regulación del sector.					
Alcance	Desde la negociación final hasta la activación de la póliza, incluyendo el seguimiento posventa.					
Descripción del Proceso						
Proveedores	Entradas	Actividades generales		Salidas	Clientes	Responsable
Asesor Comercial	Propuesta de seguro aprobada	P	Definir estrategias de cierre de venta. Establecer documentos y requisitos.	Estrategia de venta definida	Asesor de venta	Asesor de Venta
Cliente Aseguradora	Requisitos y documentos	H	Elaborar contrato de póliza. Validar documentación. Entregar póliza y explicación de condiciones.	Póliza firmada y activada	Cliente	Aseguradora Asesor de Venta
Asesor de Venta	Feedback de clientes, reclamos	V	Evaluar calidad del servicio posventa.	Informe de satisfacción del cliente	Gerente General	Asesor de Venta
Gerente General	Reportes de desempeño, normativas actualizadas	A	Implementar mejoras en atención posventa. Ajustar estrategias comerciales según feedback.	Estrategia optimizada y clientes fidelizados	Asesor de Venta	Gerente General
Recursos Requeridos						
Humanos	Gerencia, líderes de procesos, analistas externos de riesgo					
Materiales	Software de gestión, contratos, espacios de atención al cliente.					
Financieros	Presupuesto para implementación de estrategias comerciales.					
Indicadores de Gestión	Nombre del indicador			Unidad de medición		Seguimiento
	Número de pólizas formalizadas			Cantidad		Mensual
	Nivel de satisfacción del cliente en posventa			porcentaje		Semestral
Documentos Relacionados	Contratos de póliza			Riesgos Asociados	Los riesgos asociados al proceso de Venta están debidamente identificados en la matriz de riesgos operativos DE-OT-001	
	Base de datos de clientes					
	Reportes de gestión de posventa					
Descripción		Elaboró/Actualizó			Aprobó	
Elaboración inicial del documento		Ingríd Rodríguez - Luis Miranda			Rosalina Pérez	
		Maestrandos			Gerente General	


		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIDAD				
Nombre del proceso	Contabilidad	Código: CO-CP-001	Fecha: 29-01-2025	Versión: 001		
Líder	Contador					
Objetivo	Garantizar el adecuado registro, control y gestión de la información financiera de la empresa, asegurando la transparencia y cumplimiento de la normativa contable y fiscal vigente.					
Alcance	Desde la recopilación y registro de operaciones contables hasta la generación de reportes financieros y tributarios.					
Descripción del Proceso						
Proveedores	Entradas	Actividades generales		Salidas	Clientes	Responsable
Gerente General	NIIF	P	Diseñar plan contable anual.	Plan contable estructurado	Contador	Contador
Líderes de procesos	Comprobantes de pago, facturas	H	Registrar operaciones contables. Elaborar estados financieros.	Informes financieros mensuales	Gerente General	Contador
Contador	Estados financieros, auditorías internas	V	Revisar y conciliar cuentas. Evaluar cumplimiento fiscal.	Reportes de auditoría	Entidades de control	Contador
Contador	Reportes de auditoría, normativas actualizadas	A	Optimizar procedimientos contables.	Contabilidad optimizada	Gerente General	Contador
Recursos Requeridos						
Humanos	Gerencia, líderes de procesos, Contador, analistas externos de riesgos					
Materiales	Software contable, registros financieros					
Financieros	Presupuesto para auditorías y cumplimiento normativo					
Indicadores de Gestión	Nombre del indicador			Unidad de medición		Seguimiento
	Cumplimiento de obligaciones fiscales			Porcentual		Anual
	Precisión en los registros contables			Porcentual		Trimestral
Documentos Relacionados	Registros de auditoría			Riesgos Asociados	Los riesgos asociados al proceso de Contabilidad están debidamente identificados en la matriz de riesgos operativos DE-OT-001	
	Estados financieros					
Descripción		Elaboró/Actualizó			Aprobó	
Elaboración inicial del documento		Ingríd Rodríguez - Luis Miranda Mastrandos			Rosalina Pérez Gerente General	

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CARTERA						
Nombre del proceso	Cartera	Código: CA-CP-001	Fecha: 29-01-2025	Versión: 001		
Líder	Gestor de Cartera					
Objetivo	Gestionar el cobro y seguimiento de las cuentas por cobrar, garantizando la liquidez y el cumplimiento de los acuerdos de pago establecidos con los clientes.					
Alcance	Desde la generación de facturas y notificación de cobro hasta la recuperación efectiva de cartera.					
Descripción del Proceso						
Proveedores	Entradas	Actividades generales		Salidas	Clientes	Responsable
Gerente General	Cuentas por cobrar	P	Definir estrategias de cobro. Establecer cronograma de pagos.	Plan de cartera estructurado	Gestor de Cartera	Gestor de Cartera
Clientes	Facturas emitidas, acuerdos de pago	H	Enviar recordatorios de pago.	Reportes de cuentas pendientes	Gerente General Contador	Gestor de Cartera
Gestor de Cartera	Informes de cartera, estados financieros	V	Analizar nivel de morosidad. Evaluar riesgos de incumplimiento.	Reporte de riesgos financieros	Gerente General Contador	Gestor de Cartera
Gestor de Cartera gerente General	Informes de gestión, políticas actualizadas	A	Implementar estrategias de recuperación de cartera.	Cartera optimizada	Gerente General Contador	Gestor de Cartera
Recursos Requeridos						
Humanos	Gestor de Cartera, Gerencia, Contador					
Materiales	Software contable, bases de datos de clientes.					
Financieros	Presupuesto para procesos de recuperación.					
Indicadores de Gestión	Nombre del indicador			Unidad de medición		Seguimiento
	Nivel de morosidad			Porcentual		Mensual
	Tasa de recuperación de cartera			Porcentual		Trimestral
Tiempo promedio de cobro			Días		Semestral	
Documentos Relacionados	Reportes de cartera			Riesgos Asociados	Los riesgos asociados al proceso de Cartera están debidamente identificados en la matriz de riesgos operativos DE-OT-001	
	Registros de clientes					
Descripción		Elaboró/Actualizó			Aprobó	
Elaboración inicial del documento		Ingríd Rodríguez - Luis Miranda			Rosalina Pérez	
		Maestrandos			Gerente General	

Fuente. Autoría propia.

Apéndice H

Procedimiento de identificación, valoración y evaluación de riesgos operativos

	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

1. Objetivo

Establecer un procedimiento estructurado para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación del riesgo operativo en RL Gestión en Seguros Ltda., alineado con la ISO 31000:2018, con el fin de reducir pérdidas operacionales, mejorar la continuidad del negocio y fortalecer la gestión de riesgos en la organización.

2. Alcance


Este procedimiento aplica a todos los procesos y colaboradores de RL Gestión en Seguros Ltda. e incluye:

- Identificación, análisis y evaluación de riesgos en todas las áreas de la empresa.
- Definición de controles y estrategias de mitigación de riesgos.
- Monitoreo y mejora continua del SARO.
- Comunicación y capacitación en la gestión del riesgo operativo.

Es de cumplimiento obligatorio para todo el personal de la organización.

3. Responsables

Cargo	Responsabilidad
Alta Dirección	Aprobar e impulsar la implementación del SARO.
Líderes de procesos	Monitorear continuamente los riesgos operativos de sus respectivos procesos. Identificar nuevas fuentes potenciales de riesgo operativo.
Colaboradores	Cumplir con las medidas de control y reportar riesgos en sus áreas de trabajo.

	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

4. Términos y Definiciones

4.1. Riesgo Operativo

Posibilidad de que se produzca un evento adverso debido a fallas en procesos, personas, tecnología o eventos externos, afectando la operación y estabilidad financiera de la empresa.

4.2. Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO)

Marco de referencia que establece políticas, procesos y estrategias para gestionar riesgos operativos, minimizando su impacto en la organización.

4.3. Evaluación del Riesgo

Proceso mediante el cual se determina la probabilidad de ocurrencia e impacto de un riesgo, utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas.

4.4. Tratamiento del Riesgo


Acciones implementadas para reducir, eliminar, aceptar o transferir un riesgo identificado, mediante controles internos y estrategias de mitigación.

4.5. Monitoreo y Seguimiento

Proceso continuo para verificar la efectividad de los controles, identificar nuevos riesgos y mejorar la gestión del SARO.

5. Referencias Normativas


- ISO 31000:2018 - Principios y directrices para la gestión del riesgo.
- Circular Externa 018 de 2021 - Superintendencia Financiera de Colombia - Requisitos para la administración del riesgo operativo en entidades aseguradoras.

	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

6. Desarrollo del Procedimiento

6.1. Descripción de Actividades

#	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Definir el contexto organizacional	Gerente general Líderes de procesos	Analizar el entorno interno y externo de la empresa para establecer el alcance del SARO, alineado con la NTC ISO 31000:2018	Plataforma estratégica y análisis FODA
2	Identificar los riesgos operativos	Gerente general Líderes de procesos Asesor de riesgos	Aplicar técnicas como encuestas, entrevistas y auditorías para reconocer eventos de riesgo dentro de los diferentes procesos.	Matriz de riesgos operativos
3	Evaluar y clasificar los riesgos	Líderes de procesos Asesor de riesgos	Establecer criterios de probabilidad e impacto de los riesgos detectados y priorizarlos de acuerdo con su criticidad.	Matriz de riesgos operativos
4	Diseñar estrategias de tratamiento del riesgo	Líderes de procesos Asesor de riesgos	Definir medidas de mitigación y controles	Matriz de riesgos operativos
5	Desarrollar un plan de capacitación en riesgo operativo	Gerente general Asesor de riesgos	Diseñar e impartir entrenamientos para que todos los colaboradores comprendan el SARO y sus funciones en la gestión del riesgo.	Material de capacitación, Registros de asistencia
6	Establecer un sistema de reporte de riesgos	Asesor de riesgos	Crear un mecanismo de reporte interno para que los empleados informen eventos de riesgo, facilitando la gestión proactiva y correctiva.	Formato de reporte de incidentes (Google Forms)

	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

7	Monitorear y revisar el SARO	Gerente general Asesor de riesgos	Realizar auditorías internas y evaluar la efectividad de los controles.	Reportes de auditoría
8	Actualizar y mejorar el SARO	Gerente general Asesor de riesgos	Ajustar el procedimiento con base en los hallazgos del monitoreo y asegurar la mejora continua del sistema.	Plan de mejora, Registro de actualizaciones

6.2. Metodología de Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos

Paso 1. Identificación del Riesgo

- ✓ Identificar los riesgos operativos dentro de los procesos organizacionales.
- ✓ Documentar el evento que podría ocurrir, es opcional estipular sus causas y sus posibles consecuencias.

Paso 2. Evaluación de la Probabilidad


Determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, utilizando la siguiente escala:

Nivel	Descripción
1 - Raro	Ocurre en circunstancias excepcionales.
2 - Improbable	Puede ocurrir, pero es poco frecuente.
3 - Posible	Existe una probabilidad moderada de ocurrencia.
4 - Probable	Es muy factible que ocurra con frecuencia.
5 - Casi Seguro	Es altamente probable que ocurra en cualquier momento.

Paso 3. Evaluación del Impacto

Estimar el impacto que tendría el riesgo si llegara a materializarse, según la siguiente clasificación:

Nivel	Descripción
1 - Insignificante	No afecta la operación ni genera pérdidas significativas.

	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO


2 - Menor	Impacto leve en procesos, pero sin consecuencias graves.
3 - Moderado	Genera problemas en operaciones, pero es manejable.
4 - Mayor	Impacto significativo en la operación y en la estabilidad financiera.
5 - Catastrófico	Pone en riesgo la continuidad del negocio.

🚧 Paso 4. Ubicación del Riesgo en la Matriz

- ✓ Ubicar el riesgo en la matriz según la combinación de probabilidad e impacto.
- ✓ Identifica la zona de riesgo correspondiente según el código de colores:

Código	Color	Acción por tomar
B - Zona de Riesgo Baja	● Verde	Se puede asumir el riesgo sin necesidad de medidas adicionales.
M - Zona de Riesgo Moderada	● Amarillo	Se recomienda evaluar si el riesgo debe ser reducido.
A - Zona de Riesgo Alta	● Naranja	Se deben implementar controles para reducir, evitar o compartir el riesgo.
E - Zona de Riesgo Extrema	● Rojo	Se deben tomar medidas urgentes para reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo.

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	Insignificante					
	Menor					
5	Casi seguro	A	E	E	E	E
4	Probable	M	A	E	E	E
3	Posible	B	M	A	E	E
2	Improbable	B	B	M	A	E
1	Raro	B	B	B	M	A
B: Zona de riesgo baja: Asumir riesgo						
M: Zona de riesgo moderada: Asumir, reducir						
A: Zona de riesgo alta: Reducir, evitar, compartir						
E: Zona de riesgo extrema: reducir, evitar, compartir, transferir						


	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

✚ **Paso 5. Definir Medidas de Control**

- ✓ Para los riesgos en la zona amarilla, naranja y roja, establecer acciones de mitigación.
- ✓ Implementar estrategias como:
 - Reducción: Mejorar procesos o controles internos.
 - Evitación: Modificar procesos para eliminar el riesgo.
 - Compartición: Delegar parte del riesgo (ej. aseguradoras).
 - Transferencia: Utilizar mecanismos externos como pólizas de seguros.
- ✓ La evaluación de los controles va de la siguiente manera:

Puntuación	Efectividad (Reducción del Impacto)	Ejecución (Reducción de la Probabilidad)
1 - Baja	El control tiene poco o ningún impacto en la reducción de las consecuencias del riesgo. No mitiga significativamente los daños si el riesgo ocurre.	El control es inexistente o se aplica de manera inefectiva. No previene ni reduce la ocurrencia del riesgo.
2 - Media	El control ayuda a reducir parcialmente el impacto del riesgo, pero aún pueden presentarse daños significativos.	El control está implementado, pero con deficiencias en su aplicación, cobertura o cumplimiento.
3 - Alta	El control es altamente efectivo y reduce significativamente el impacto del riesgo, minimizando sus consecuencias.	El control está bien implementado, con monitoreo adecuado y cumplimiento estricto, reduciendo la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

- ✓ De este modo, los controles quedan semaforizados de la siguiente forma:

	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

	Ejecución	1	2	3
		Efectividad		
		Baja	Media	Alta
3	Alta	M	F	F
2	Media	D	M	F
1	Baja	D	D	M

Débil			
Moderado			
Fuerte			

Paso 6. Movimientos en la matriz de riesgos operativos

- ✓ Si el control clasifica como fuerte, se debe mover el riesgo 2 posiciones a la izquierda si mitiga el impacto, y dos hacia abajo si mitiga la probabilidad.
- ✓ Si el control se clasifica como moderado, el riesgo se debe mover una posición a la izquierda si mitiga impacto y una hacia abajo en caso de mitigar la probabilidad.
- ✓ Si el control se clasifica como débil, el riesgo no se desplaza.


Paso 7. Seguimiento y Revisión

- ✓ Monitorear los riesgos identificados y sus controles de manera semestral.
- ✓ Actualizar la matriz de riesgo anualmente o según la evolución de los riesgos.

7. Documentos de Referencia

DE-OT-001 - Matriz de riesgos operativos

8. Registros y Anexos

	Procedimiento de Identificación, Valoración y Evaluación de Riesgos Operativos	Código:	DE-PR-001
		Versión:	001
		Aprobación:	30-01-2025
		Estado:	CONTROLADO

Evidencias de implementación

9. Referencias

Molina, E. L. C. (s.f). DISEÑO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS OPERATIVOS (S.A.R.O) PARA EL AREA DE BENEFICIO DE FRUTA DE LA EMPRESA UNIPALMA DE LOS LLANOS S.A.


<https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/06be627f-301f-4069-84c6-723a452c46b0/content>

10. Control de Cambios

Descripción del cambio	
Elaboración y emisión del documento	
Número	Fecha
001	30/01/2025
Elabora/actualiza	Cargo
Ingrid Rodríguez Luis Miranda	Maestrandos
Aprueba	Cargo
Rosalina Pérez	Gerente General

Apéndice I

Matriz de riesgos operativos

 MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS													
Proceso	Misionales: Captación, Perfilamiento y Venta										Código: DE-OT-001	Fecha: 31-01-2025	Versión: 001
SUBCATEGORÍA DE RIESGO OPERATIVO	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	VALORACIÓN DEL RIESGO DESPUÉS DE CONTROL	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	INDICADORES/EVIDENCIA	CAPTACIÓN	PERFILAMIENTO	VENTA
Operacional	Falta de seguimiento a prospectos interesados en seguros	2	2	Bajo	CRM y llamadas programadas	Bajo	Asumir a través de capacitaciones en gestión comercial	Capacitación en técnicas de captación y seguimiento	Gerente General	Número de clientes captados Tasa de conversión de prospectos a clientes	X		
Legal	Uso indebido o inadecuado de datos personales de prospectos y clientes	5	1	Alto	Política de protección de datos, almacenamiento seguro	Alto	Reducir mediante el cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos en Colombia)	Revisión periódica de cumplimiento legal	Ejecutivo de captación y registro de clientes, Asesor comercial y Asesor de venta	Reporte de cumplimiento	X	X	X
Reputacional	Perfilamiento inadecuado de clientes para la venta de seguros y/o pólizas	3	1	Bajo	Criterios de perfilamiento y segmentación de clientes	Bajo	Asumir mediante la optimización de criterios de validación y análisis de necesidades	Uso de CRM	Asesor comercial	Tasa de conversión de asesorías a ventas		X	
Comercial	Incumplimiento en plazos de expedición de pólizas	4	1	Moderado	Acuerdos comerciales con aseguradoras	Moderado	Compartir con aseguradoras	Capacitación en tiempos de respuesta y automatización	Asesor de Venta	Nivel de satisfacción del cliente en posventa			X
Legal	Errores en la documentación contractual de pólizas	4	2	Alto	Revisión legal de contratos y condiciones	Moderado	Compartir el riesgo con la aseguradora	Implementación de firma digital y revisión legal de pólizas	Asesor de Venta	Errores detectados en contratos de pólizas			X
Operacional	Falta de comunicación clara sobre exclusiones y coberturas	3	2	Moderado	Material informativo detallado y sesiones explicativas a clientes	Bajo	Reducir mediante la comunicación asertiva con el cliente en la asesoría	Implementación de guías explicativas para clientes	Asesor comercial y Asesor de venta	Nivel de satisfacción del cliente en posventa		X	X
Legal	Fraude interno	3	1	Moderado	Acuerdo de confidencialidad	Moderado	Evitar mediante la capacitación continua en cultura organizacional	Incluir el acuerdo de confidencialidad en los contratos laborales	Gerente General	Reportes de fraude	X	X	X
Operacional	Fenómenos naturales con potencial de causar daños a personas, recursos físicos e interrupciones a la operación	3	3	Alto	Aseguradora	Moderado	Transferir riesgo a la aseguradora	Póliza todo riesgos y de cumplimiento	Gerente General	Reportes de riesgos	X	X	X

Fuente. Autoría propia.

Apéndice J

*Registro de asistencia y evaluación de la capacitación a RL Gestión en Seguros Ltda.
01/03/2025*

4/3/25, 20:12

Formulario de Percepción sobre la Presentación del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda.

Formulario de Percepción sobre la Presentación del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda.

7 respuestas

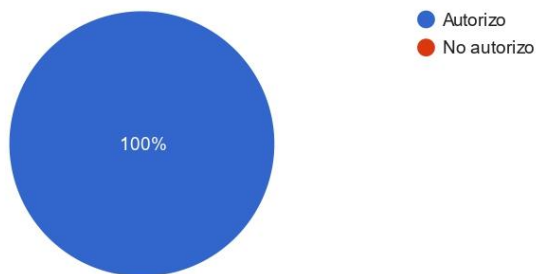
[Publicar datos de análisis](#)

Habeas Data:

 Copiar

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, **RL Gestión en Seguros Ltda.** garantiza que la información proporcionada en este formulario será utilizada únicamente para evaluar la presentación sobre el **Sistema Administrativo del Riesgo Operativo (SARO)** y con fines académicos. Sus datos personales serán tratados de manera confidencial y solo serán compartidos con la **Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD** si usted lo autoriza. Puede solicitar en cualquier momento la actualización, corrección o eliminación de su información.

7 respuestas



4/3/25, 20:12

Formulario de Percepción sobre la Presentación del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda.

Función dentro de la empresa

7 respuestas

Gestión Cartera

Líder Cartera

Analista de expedición

Administrador

Analista

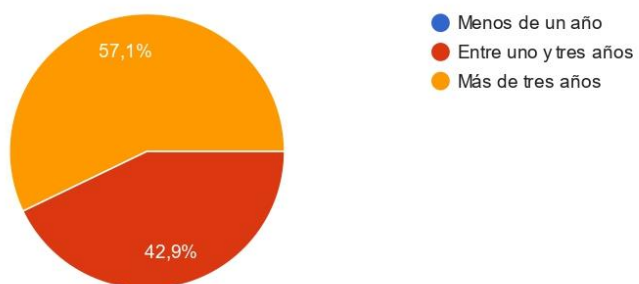
Analista de expedición de seguros

Coordinador cumplimiento

Tiempo en la empresa

 Copiar

7 respuestas



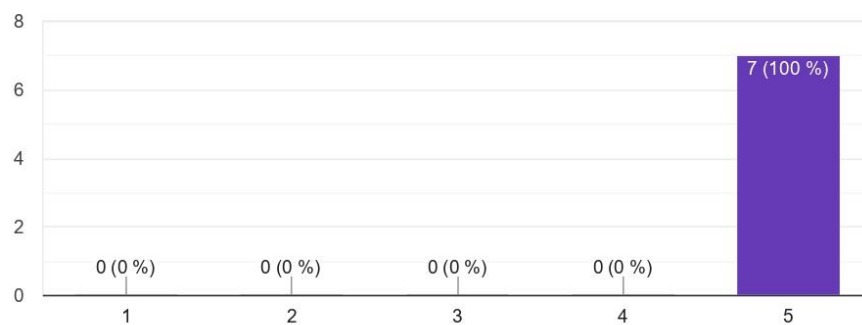
4/3/25, 20:12

Formulario de Percepción sobre la Presentación del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda.

La presentación fue clara y estructurada.

 Copiar

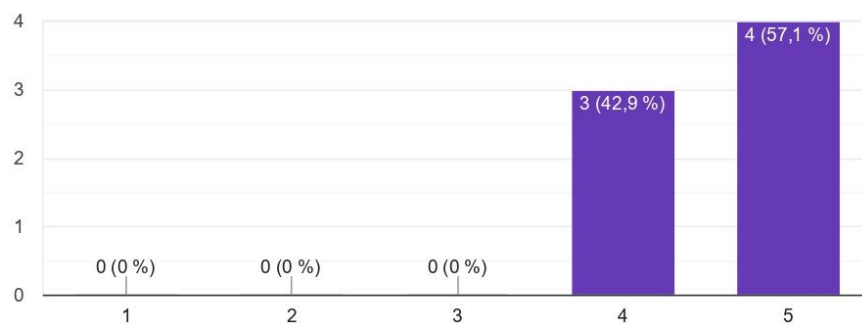
7 respuestas



La información sobre el Riesgo Operativo y SARO fue comprensible

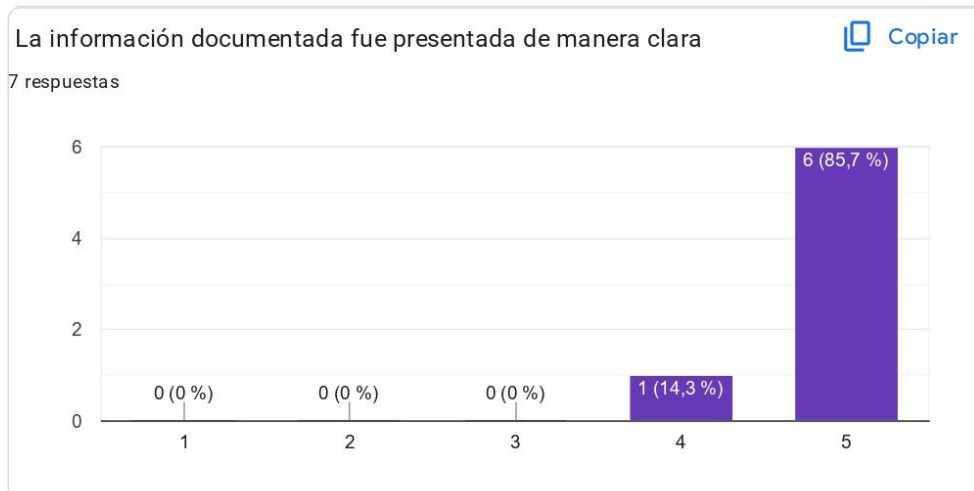
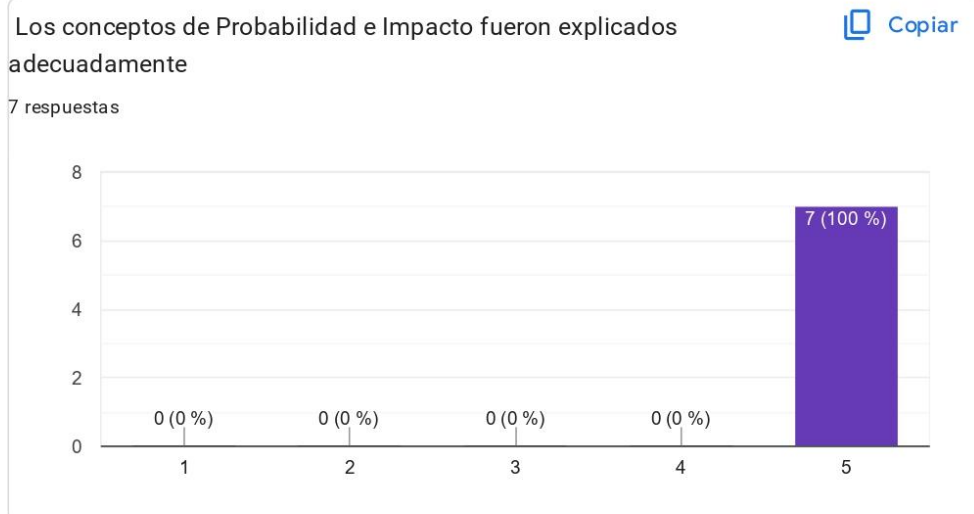
 Copiar

7 respuestas



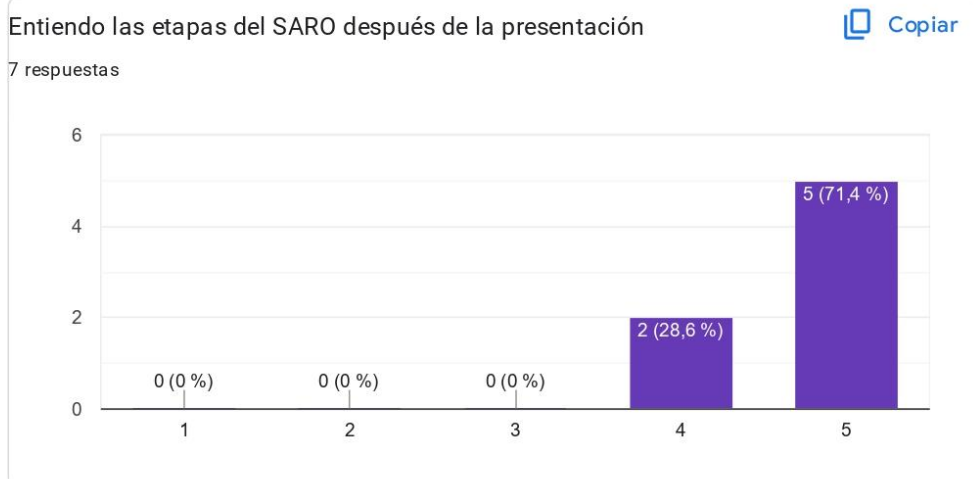
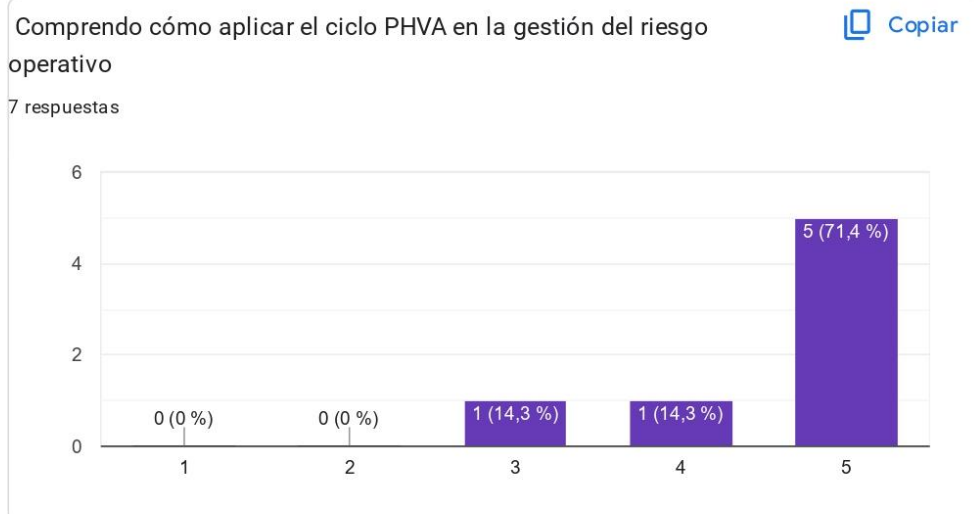
4/3/25, 20:12

Formulario de Percepción sobre la Presentación del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda.



4/3/25, 20:12

Formulario de Percepción sobre la Presentación del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda.



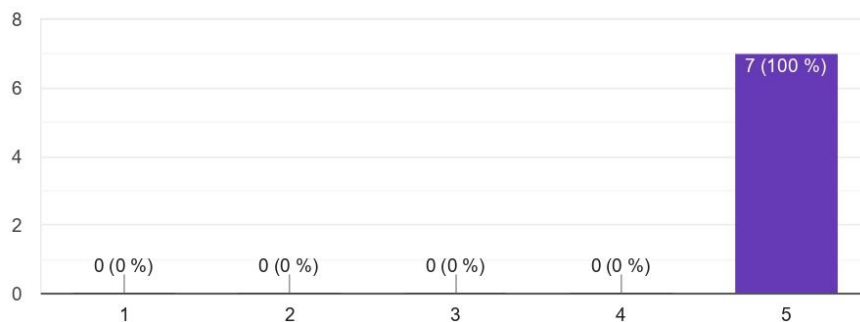
4/3/25, 20:12

Formulario de Percepción sobre la Presentación del SARO en RL Gestión en Seguros Ltda.

La presentación me ha ayudado a mejorar mi conocimiento sobre la gestión del riesgo operativo en la empresa.



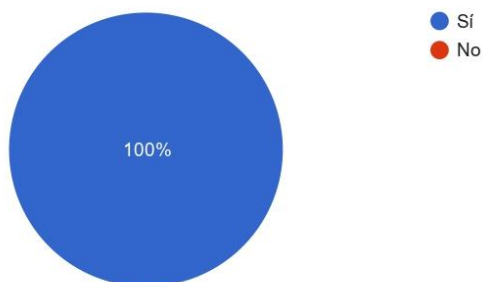
7 respuestas



¿Cree que se deba replicar este modelo para otras MiPymes?



7 respuestas



¿ Tiene algún comentario sobre esta presentación?

5 respuestas

La información fue muy clara.

Quiero más capacitaciones gracias

Muy buena presentación clara y concisa

Nos enriquece en cada uno de los procesos que se llevan en el día a día y que nos permiten avanzar en los lieamietos y metas de la empresa

Excelente.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Does this form look suspicious? [Informe](#)

Google Formularios



<https://docs.google.com/forms/d/10BvHaS-DTDCUPB0luyhK6lm1TDhbv7KkVkcvk7jBAvc/viewanalytics>

8/9

Nota. Se utilizó Google Forms para tabular la información y tener una mayor organización al presentar lo datos. *Fuente.* Autoría propia.

Apéndice K

Evidencia fotográfica de capacitación a RL Gestión en Seguros Ltda





Fuente. Autoría propia.

Apéndice L

Formulario para el registro de eventos de riesgo operativo

4/3/25, 19:56

Registro de Eventos de Riesgo Operativo y Acciones Correctivas – RL Gestión en Seguros Ltda.

Registro de Eventos de Riesgo Operativo y Acciones Correctivas – RL Gestión en Seguros Ltda.

AVISO DE PRIVACIDAD Y AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

RL Gestión en Seguros Ltda, en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 sobre protección de datos personales en Colombia, informa que los datos aquí suministrados serán tratados con estricta confidencialidad y utilizados únicamente para la gestión y análisis de riesgos operativos, implementación de acciones correctivas y cumplimiento de normativas internas y externas.

*Indica que la pregunta es obligatoria

1. **Al diligenciar este formulario, usted autoriza a RL Gestión en Seguros Ltda a:** *

- Recopilar, almacenar y procesar la información registrada.
- Compartir los datos con los responsables de la gestión de riesgos dentro de la empresa.
- Conservar los datos por el tiempo requerido para cumplir con las normativas aplicables.

Derechos del Titular

En cualquier momento, podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, actualización o supresión de sus datos personales comunicándose al correo rlsegurosfinanzas@gmail.com

Si está de acuerdo con lo anterior, seleccione "Acepto" para continuar con el registro del evento de riesgo.

Selecciona todos los que correspondan.

Acepto el tratamiento de mis datos personales según la política de privacidad de RL Gestión en Seguros Ltda. (Pregunta obligatoria antes de poder diligenciar el formulario).

4/3/25, 19:56

Registro de Eventos de Riesgo Operativo y Acciones Correctivas – RL Gestión en Seguros Ltda.

2. Fecha del Evento *

Ejemplo: 7 de enero del 2019

3. Nombre del Responsable del Registro *

4. Proceso donde detectó el evento *

⌵ Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Gerencia
- Cartera
- Contabilidad
- Ventas
- Perfilamiento
- Captación
- Externo

5. Tipo de Riesgo Operativo *

⌵ Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Fraude interno
- Fraude externo
- Fallas en procesos internos
- Fallas tecnológicas
- Incumplimiento normativo
- Fenómenos naturales
- Otro

4/3/25, 19:56

Registro de Eventos de Riesgo Operativo y Acciones Correctivas – RL Gestión en Seguros Ltda.

6. Si seleccionó la opción "Otro" en la pregunta anterior, por favor, especificar.

7. Descripción detallada del evento *

8. Impacto del Evento *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Insig Catastrófico

9. Monto aproximado de la pérdida (Si aplica)

10. ¿Evento reportado a entidades externas? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. Evidencias Adjuntas

Archivos enviados:

4/3/25, 19:56

Registro de Eventos de Riesgo Operativo y Acciones Correctivas – RL Gestión en Seguros Ltda.

12. Acciones tomadas para mitigar el evento *

13. Responsable de la Acción Correctiva *

14. Fecha de Implementación de la Acción

Ejemplo: 7 de enero del 2019

15. Estado de la Acción Correctiva *

 Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Pendiente
- En proceso
- Implementada
- No aplicable

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios