



**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
EN PROYECTOS DE LA EMPRESA AYP ACCESORIOS SAS**

Hugo Fernando Gámez Contreras

Juan David Piñeros Caro

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

30/Junio/2026

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN
PROYECTOS DE LA EMPRESA AYP ACCESORIOS SAS**

Hugo Fernando Gámez Contreras

Juan David Piñeros Caro

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Nelson Antonio Moreno Monsalve, PhD

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

30/Junio/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., día/mes/año

“La energía y la persistencia conquistan todas las cosas.”

Benjamín Franklin.

Político, científico, inventor y diplomático
estadounidense.

Agradecimientos

A Dios como mi guía en todas las etapas de mi vida. A mi familia, por su apoyo constante y su confianza durante todo el proceso académico. Agradezco igualmente a quienes, desde AYP Accesorios SAS, contribuyeron a la realización de este proyecto, también a mis compañeros y docentes de la Universidad EAN que hicieron parte de este camino, gracias por sus enseñanzas, por los espacios de reflexión y por enriquecer mi perspectiva profesional.

Hugo Fernando Gámez Contreras

A Dios, por guiarme en cada paso de mi vida y darme las fuerzas necesarias para cumplir mis metas. A mis padres y a mi familia, por su amor incondicional, por su apoyo y por ser mi mayor inspiración día a día. A mis amigos y a todas las personas que creyeron en mí, por su confianza y motivación. A mis compañeros, a la Universidad EAN, y AYP Accesorios SAS por su acompañamiento, enseñanza y por ayudarme a que este sueño se hiciera realidad.

Juan David Piñeros Caro

Resumen

La gestión de riesgos se ha consolidado como un componente fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad organizacional en entornos empresariales caracterizados por la incertidumbre y la competitividad. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos asociados a la identificación, análisis y control de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos operacionales y financieros. El presente trabajo de grado tiene como propósito diseñar una propuesta metodológica para la gestión de riesgos bajo un enfoque sostenible aplicada a la empresa A&P Accesorios SAS, con el fin de fortalecer sus procesos organizacionales y mejorar su capacidad de respuesta frente a eventos de incertidumbre.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico de tipo aplicado con alcance descriptivo, utilizando herramientas de análisis documental y diagnóstico organizacional. A partir de este análisis se identificaron los principales riesgos que afectan los procesos administrativos y operativos de la empresa. Posteriormente, se estructuró una propuesta metodológica que integra herramientas de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos, apoyadas en matrices de análisis y mecanismos de seguimiento.

Los resultados evidencian que la propuesta para implementar un modelo estructurado de gestión de riesgos permite mejorar la planificación organizacional, fortalecer la toma de decisiones y promover una cultura preventiva dentro de la empresa. Se concluye que la adopción de metodologías de gestión de riesgos con enfoque sostenible contribuye al fortalecimiento de la resiliencia organizacional y a la generación de valor a largo plazo.

Palabras clave: gestión de riesgos, sostenibilidad organizacional, dirección de proyectos, gestión empresarial, toma de decisiones, pymes.

Abstract

Risk management has become a fundamental component for strategic decision-making and organizational sustainability in business environments characterized by uncertainty and competitiveness. In this context, small and medium-sized enterprises face challenges related to the identification, analysis, and control of risks that may affect the achievement of their operational and financial objectives. The purpose of this study is to design a methodological proposal for risk management under a sustainable approach applied to AYP Accesorios SAS, aiming to strengthen its organizational processes and improve its capacity to respond to uncertainty-related events.

The research was developed using an applied methodological approach with a descriptive scope, based on documentary analysis and organizational diagnosis. Through this process, the main risks affecting the administrative and operational processes of the company were identified. Subsequently, a methodological proposal was structured, integrating tools for risk identification, evaluation, and treatment supported by analytical matrices and monitoring mechanisms.

The results show that the implementation of a structured risk management model improves organizational planning, strengthens decision-making processes, and promotes a preventive culture within the company. It is concluded that adopting sustainable risk management methodologies contributes to strengthening organizational resilience and creating long-term value.

Keywords: risk management, organizational sustainability, project management, business management, decision making, SMEs.

	Contenido	Pág.
	<i>Lista de Tablas</i>	13
1.	<i>Introducción</i>	14
2.	<i>Objetivos</i>	17
2.1.	Objetivo general	17
2.2.	Objetivos específicos	17
3.	<i>Justificación</i>	18
4.	<i>Marco Institucional</i>	20
4.1.	Presentación de la empresa	20
4.2.	Referentes estratégicos	21
4.2.1.	Misión	21
4.2.2.	Visión	21
4.2.3.	Valores Corporativos	21
4.2.4.	Enfoque Competitivo	21
4.3.	Estructura organizacional	21
4.4.	Productos o servicios ofertados	22
4.5.	Análisis del sector	22
4.5.1.	Cifras del Sector	23
4.5.2.	Tendencias de Comportamiento	24
4.5.3.	Desarrollo Tecnológico.....	24
4.5.4.	Crecimiento Económico de la Empresa.....	24
5.	<i>Marco de Referencias</i>	25
5.1.	Sector Manufacturero Colombiano y su exposición al riesgo	25
5.2.	Gestión integral de riesgos: conceptos, evolución e impacto en el desempeño organizacional	26
5.3.	Enfoque sostenible en la gestión organizacional	27

5.4.	Factores organizacionales generadores de riesgos en proyectos en empresas medianas.....	28
5.5.	Estrategias y herramientas para la mitigación de riesgos en proyectos	29
5.6.	Estándares internacionales de la gerencia de proyectos	33
5.7.	Estándares y metodologías de la gestión de riesgos.....	34
5.8.	Modelos de madurez en gerencia de proyectos y su relación con la gestión de riesgos.	40
5.9.	Gestión de Riesgos en Proyectos	42
5.10.	Gestión de Proyectos con enfoque sostenible.....	43
6.	<i>Diseño Metodológico</i>	44
6.1.	Tipo de Investigación.....	46
6.2.	Análisis externo	47
6.3.	Análisis interno.....	48
6.4.	Población, muestra, ficha técnica	48
6.5.	Identificación de las variables	50
6.6.	Identificación de las variables del diagnóstico organizacional.....	51
6.7.	Instrumento de diagnóstico organizacional	53
6.8.	Validación del instrumento de diagnóstico organizacional.....	54
7.	<i>Diagnóstico Organizacional</i>	58
7.1.	Análisis externo.....	58
7.2.	Análisis interno.....	65
7.2.1.	Fiabilidad del inventario.	66
7.2.2.	Segmentación.....	67
7.2.3.	Indicadores.	68
7.2.4.	Parametrización estadística:	69
7.3.	Diagnóstico interno:.....	69

7.3.1.	Resultados de la verificación y análisis del instrumento de diagnóstico. 69	
7.3.2.	Fiabilidad del instrumento	70
7.3.3.	Hallazgos por dimensión	70
7.3.4.	Consolidado general del nivel de preparación organizacional	73
7.3.5.	Lectura del diagnóstico organizacional desde la perspectiva de la madurez en gerencia de proyectos	73

8. *Propuesta Metodológica para la gestión de riesgos en proyectos de la empresa AYP Accesorios SAS*..... 75

8.1.	Fundamento de la metodología	75
8.2.	Estructura de la metodología propuesta	76
8.2.1.	Etapa 1. Establecimiento del contexto y definición del alcance	77
8.2.2.	Etapa 2. Identificación de riesgos	78
8.2.3.	Etapa 3. Análisis y valoración de riesgos	78
8.2.4.	Etapa 4. Tratamiento y respuesta a los riesgos	79
8.2.5.	Etapa 5. Monitoreo, control y mejora continua	79
8.3.	Herramientas de apoyo de la metodología	80
8.3.1.	Registro de riesgos	80
8.3.2.	Matriz de probabilidad e impacto (Heat Map).....	81
8.3.3.	Matriz RACI	81
8.3.4.	Dashboard de gestión de riesgos	81
8.3.5.	Indicadores de seguimiento y control	81
8.4.	Plan de implementación gradual de la metodología.....	82
8.4.1.	Articulación con las estrategias de nivel superior.....	84
8.4.2.	Priorización de acciones del plan de intervención.....	84
8.4.3.	Ruta estratégica de implementación.....	86
8.4.4.	Plan de recursos.....	89
8.4.5.	Gestión del cambio organizacional	90
8.4.6.	Gestión de la calidad de la implementación	90
8.4.7.	Gestión de partes interesadas	91
8.4.8.	Evaluación financiera de la implementación.....	92
8.4.9.	Alcances del proyecto	93

8.4.10.	Especificaciones técnicas del proyecto	94
8.4.11.	Bases de estimación de la planeación	95
8.4.12.	Línea base de tiempo del proyecto	97
8.4.13.	Línea base de costo del proyecto	101
8.4.14.	Incorporación de beneficios	105
8.4.15.	Reconocimiento de la incertidumbre relacionada con los precios y los factores externos.	106
8.4.16.	Análisis de riesgos y de mitigación	106
8.5.	Monitoreo, control y verificación de la propuesta estratégica de mitigación	113
8.5.1.	Sistema de monitoreo del proyecto	113
8.5.2.	Mecanismos de control y metas	114
8.5.3.	Responsabilidades y roles	116
8.5.4.	Directrices para la gestión de desviaciones	117
9.	Conclusiones y Recomendaciones	119
9.1.	Conclusiones	119
9.2.	Recomendaciones	121
10.	Referencias.....	123
Anexos		129
Anexo A: Carta de autorización de la empresa		129
Anexo B: Resultados validación del instrumento de medición.		130
Anexo C: Formatos V de Aiken por evaluador		131
Anexo D: Formato de la encuesta.....		136
Anexo D Resultado De Las Encuestas Por Dimensiones		140

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Estructura Organizacional.....	22
Figura 2 Estructura del gasto de los hogares en Colombia y Participación de la moda en el consumo nacional.	23
Figura 3 Objetivos De Desarrollo Sostenible	28
Figura 4 Tablero KANBAN.....	31
Figura 5 Representación QFD.....	31
Figura 6 Diagrama DMAIC	31
Figura 7 Alternativas de Solución	32
Figura 8 Diagrama de Flujo del Diseño Metodológico	45
Figura 9 Resultados de los aspectos de las dimensiones de las variables.....	73
Figura 10 Fundamentos Propuesta Metodológica.....	76
Figura 11 Etapas Propuesta Metodológica.....	77
Figura 12 Herramientas Utilizadas.....	80
Figura 13 Plan de Implementación	82
Figura 14 Clasificación de las Iniciativas Prioritarias del Plan de Intervención.....	85
Figura 15 Cronograma de las fases del proyecto tipo Gantt	99
Figura 16 Indicadores de Viabilidad Financiera del Proyecto.....	104
Figura 17 Depreciación Equipos de computo.....	105
Figura 18 Principales Indicadores de Desempeño (KPIs) del Proyecto	113
Figura 19 Proceso de Verificación y Validación del Proyecto	115
Figura 20 Gobierno del Proyecto, Monitoreo y Trazabilidad.....	116
Figura 21 Gestión de Desviaciones del Proyecto.....	118

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Estándares de la Gerencia de Proyectos</i>	36
Tabla 2 <i>Fases metodológicas del estudio y su correspondencia con los objetivos específicos</i>	44
Tabla 3 <i>Parametrización Muestral</i>	49
Tabla 4 <i>Identificación de las variables</i>	51
Tabla 5 <i>Resultados implementación instrumento de medición V de AIKEN</i>	56
Tabla 6 <i>Análisis PESTEL</i>	59
Tabla 7 <i>Distribución por factor</i>	64
Tabla 8 <i>Distribución por impacto</i>	64
Tabla 9 <i>Temporalidad</i>	64
Tabla 10 <i>Matriz de Priorización de Acciones del Plan de Intervención</i>	85
Tabla 11 <i>Roadmap estratégico para la consolidación y evolución de la metodología de gestión de riesgos (2026–2030)</i>	87
Tabla 12 <i>Propuesta cronograma propuesta metodológica</i>	100
Tabla 13 <i>Estimación de la implementación</i>	101
Tabla 14 <i>Supuestos ineficiencias operativas</i>	102
Tabla 15 <i>Flujo de caja inversión</i>	103
Tabla 16 <i>Zona de Riesgo Heat Map</i>	107
Tabla 17 <i>Zonas de Criticidad</i>	108
Tabla 18 <i>Tratamiento</i>	109
Tabla 19 <i>Resumen cualitativo de valoración de riesgos del portafolio</i>	111
Tabla 20 <i>Matriz RACI de Roles y Responsabilidades del Proyecto</i>	117

1. Introducción

La gestión de riesgos con enfoque sostenible se ha convertido en un área estratégica dentro del campo de la administración y de la gestión organizacional, especialmente en empresas que buscan fortalecer su competitividad mediante la optimización de procesos y la integración de prácticas responsables. Tal como afirman Martínez Hernández & Blanco Dopico (2017), las transformaciones del entorno actual han hecho que dejar atrás los modelos de gestión convencional sea algo necesario; por ello, la gestión integral de riesgos se concibe como un sistema de naturaleza transversal para todas las prácticas, procesos y operaciones que realice la organización. Este sistema de gestión de riesgos no solo añade valor, sino que forma parte vinculada de la política de desarrollo de negocios y de la planificación estratégica. Desde la óptica de los proyectos, el Project Management Institute (Project Management Institute, 2017a) establece que la gestión de riesgos no es un proceso secundario, sino un factor crítico para el éxito de este y que debe estar presente a lo largo de todo su ciclo de vida; su falta o la ausencia de un enfoque proactivo favorece el incremento significativo del impacto de los riesgos y hace que el proyecto tenga posibilidades de fracaso.

En este marco, la intervención empresarial desarrollada en la empresa AYP Accesorios SAS se inscribe en la línea de investigación orientada a la gestión y mejoramiento de operaciones, donde la sostenibilidad se concibe no solo como un componente ambiental, sino como un principio transversal para la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Las conclusiones de Muñoz Holguín y Cuadros Mejía (2017) que surgen de la comparación de diferentes metodologías para la gestión de los riesgos de las PyMEs, sugieren que la implementación de marcos formales de gestión el riesgo está entre los elementos que las diferencian, pues incide directamente en el éxito de sus proyectos, en la optimización de los recursos y en la capacidad de mantenerse competitivas en contextos de elevada incertidumbre.

Este enfoque sitúa el estudio dentro de un campo de conocimiento que articula métodos de diagnóstico organizacional, análisis de riesgos y construcción de propuestas metodológicas, permitiendo abordar integralmente los desafíos actuales de la empresa.

El planteamiento del problema parte de la identificación de antecedentes empíricos y documentales que evidencian la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos en organizaciones del sector manufacturero, particularmente aquellas que enfrentan limitaciones en la estructuración de procesos y en la integración de modelos sostenibles. Córdoba Restrepo & Agredo Leiva (2018) identificaron que PyMEs en específico las del sector manufacturero en Colombia se ven constantemente enfrentadas a obstáculos relacionados con la gestión del riesgo, señalando que en las pequeñas empresas el análisis de los riesgos es un tema que históricamente ha pasado a segundo plano, dado que el administrador suele ser el propietario y desempeña múltiples funciones simultáneamente, lo que limita la formalización y ejecución de metodologías encaminadas hacia la gestión de riesgos.

En el caso de AYP Accesorios SAS es una empresa con más de 25 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en cuatro áreas funcionales: administrativa, operativa, comercial y tecnología cuya operación depende de la coordinación entre las diferentes áreas, los hallazgos preliminares mostraron la ausencia de una metodología formalizada que permita identificar, evaluar y tratar riesgos de manera coherente con los principios de sostenibilidad y las exigencias operativas de la empresa. El objeto de diagnóstico se centró en los procesos internos relacionados con la eficiencia operativa, donde se evidenciaron debilidades en la estandarización de procedimientos, oportunidades de mejora en los mecanismos de control y la necesidad de herramientas que faciliten la toma de decisiones basada en riesgos. Este contexto permitió delimitar el problema como una carencia metodológica que afecta la capacidad de la organización para anticipar eventos adversos y optimizar su desempeño general. Esta condición resulta especialmente relevante en un entorno donde el análisis externo permitió identificar 12 variables del contexto, de las cuales el 50 % presentan impacto negativo, el 42 % impacto positivo y el 8 % impacto indiferente, mientras que el 92 % se concentra en el corto y mediano plazo, lo que confirma un escenario para la adaptación organizacional.

A partir de este planteamiento, la pregunta de investigación orienta el desarrollo del trabajo: **¿Cómo diseñar una propuesta metodológica para la gestión de riesgos bajo un enfoque sostenible que permita optimizar los procesos y fortalecer la eficiencia operativa en la empresa AYP Accesorios SAS?** Esta pregunta busca no solo identificar la mejor solución al problema diagnosticado, sino también construir una metodología aplicable, adaptable y alineada con las necesidades reales de la organización. La validez de este tipo de propuestas en el contexto de América Latina

tiene un punto de apoyo en Quispe et al. (2024), quienes demostraron que dirigir las propuestas empresariales hacia la sostenibilidad produce beneficios económicos, beneficios sociales y beneficios ambientales medibles, convirtiéndose en una de las variables que determina el éxito organizacional en mercados competitivos y en continua transformación.

En el presente documento encontraremos como teniendo en cuenta los objetivos de estudio y del diseño de la propuesta metodológica de gestión de riesgos con enfoque sostenible además de referentes teóricos, podemos tener el diagnóstico del estado actual, para luego documentar la metodología y proponer recomendaciones de implementación y la ruta metodológica. Esta organización permite avanzar desde la fundamentación teórica hasta la aplicación práctica, garantizando una comprensión integral del proceso de intervención y de los resultados obtenidos. En ese sentido, Mora Navarro (2022) señala que, una propuesta metodológica para el diagnóstico organizacional debe garantizar mayor disciplina y firmeza en el proceso de toma de decisiones, partiendo de una evaluación ordenada de la situación actual de la organización y avanzando hacia la formulación de estrategias de mejora concretas, medibles y coherentes con el contexto real de la organización.

En cuanto a su organización, el documento se estructura en diez capítulos. El primero presenta la introducción del trabajo, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y la estructura general del documento. El segundo expone los objetivos, general y específicos; así como la justificación del estudio. El tercero desarrolla el marco institucional de la empresa AYP Accesorios SAS. El cuarto reúne el marco de referencias teóricas y metodológicas que fundamentan la investigación. El quinto describe el diseño metodológico, incluyendo el tipo de estudio, el enfoque, la población, la muestra, las variables y los instrumentos aplicados. El sexto presenta el diagnóstico organizacional derivado del análisis interno y externo de la empresa. El séptimo desarrolla la propuesta metodológica para la gestión de riesgos en proyectos bajo un enfoque sostenible. El octavo aborda el plan de implementación gradual de la propuesta, junto con sus componentes técnicos, operativos, financieros y de control. El noveno contiene las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, el décimo capítulo reúne las referencias bibliográficas y los anexos que respaldan el desarrollo del trabajo.

2. Objetivos

El presente documento orienta de manera coherente el rumbo de la investigación al definir el alcance del estudio y la metodología necesaria para responder a la pregunta sobre cómo diseñar una propuesta sostenible de gestión de riesgos para la empresa AYP Accesorios SAS, pues articulan el análisis teórico, el diagnóstico organizacional, la construcción metodológica y las recomendaciones de implementación como etapas que responden directamente a las variables y al tipo de estudio planteado.

2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica para la gestión de riesgos en proyectos bajo un enfoque sostenible en la empresa AYP Accesorios S.A.S, con el propósito de optimizar los procesos y fortalecer la eficiencia operativa.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para analizar las mejores prácticas, metodológicas aplicables al contexto de la empresa.
- Diagnosticar el estado actual para la gestión de riesgos de los procesos en la empresa AYP Accesorios SAS, identificando debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.
- Estructurar una propuesta metodología estructurada que integre herramientas, procedimientos y controles para la mejora de los procesos.
- Establecer un plan de implementación gradual de la metodología, considerando recursos, tiempos y posibles impactos organizacionales.

3. Justificación

La gestión de riesgos se ha convertido en un elemento fundamental dentro de la dirección de proyectos y la gestión organizacional, ya que permite a las empresas anticiparse a posibles eventos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En entornos empresariales caracterizados por altos niveles de incertidumbre, la implementación de metodologías estructuradas de gestión de riesgos contribuye a mejorar la capacidad de planificación, control y toma de decisiones.

La presente investigación surge ante la necesidad de fortalecer los procesos internos de la empresa AYP Accesorios S.A.S, empresa que desarrolla sus actividades en un segmento relevante del mercado colombiano de la moda y los accesorios. De acuerdo con la información sectorial analizada, el mercado de la moda en Colombia alcanza aproximadamente los \$34 billones anuales, representa cerca del 10 % del PIB industrial y destina alrededor del 11,4 % del gasto del consumidor a accesorios personales, por otro lado se han identificado vulnerabilidades significativas en la gestión de la información que incrementan la exposición al riesgo operativo, financiero y estratégico. Conforme a la **ISO 31000**, la gestión del riesgo debe integrarse en todos los niveles de la organización, permitiendo identificar, evaluar y tratar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos corporativos (International Organization for Standardization, 2018). La falta de estandarización y de controles sistemáticos constituye un riesgo operativo crítico, categorizado de forma similar por los marcos **Basel II y Basel III**, los cuales establecen que las deficiencias en procesos y sistemas pueden generar pérdidas, sanciones e impactos reputacionales, incluso en empresas no financieras (Basel Committee on Banking Supervision, 2011). En el caso concreto de esta investigación, el análisis externo identificó las variables del entorno mediante la herramienta PESTEL, de las cuales el 50 % presentan impacto negativo, el 42 % impacto positivo y el 8 % impacto indiferente; adicionalmente, el 92 % de dichas variables se concentra en el corto y mediano plazo, lo que confirma un escenario de presión externa que exige fortalecer la capacidad preventiva y adaptativa de la organización.

Desde esta perspectiva, la propuesta metodológica planteada busca incorporar principios de la gestión moderna del riesgo, integrando elementos de

marcos internacionales como **COSO ERM**, que orienta la alineación del riesgo con la estrategia empresarial y enfatiza la preservación del valor organizacional (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2017). Asimismo, se consideran lineamientos del **PMBOK**, en el cual la gestión de riesgos es entendida como un proceso estructurado que permite planificar, identificar, analizar, monitorear y controlar riesgos que afectan los objetivos de una organización o proyecto² (Project Management Institute, 2021). Estos marcos fortalecen la capacidad de anticipación ante eventos inesperados y contribuyen a minimizar impactos negativos en la operación diaria.

En el contexto económico actual, la volatilidad de los mercados, la competencia creciente y la exigencia normativa justifican la necesidad de integrar un enfoque sostenible de gestión de riesgos. Desde el enfoque de sostenibilidad propuesto por el **Pacto Global de las Naciones Unidas**, las organizaciones deben incorporar prácticas que equilibren objetivos económicos, ambientales y sociales, permitiendo mayor resiliencia y adaptación (United Nations Global Compact, 2015). Adicionalmente, marcos como **NIST Risk Management Framework (RMF)** aportan lineamientos complementarios para la protección de la información, un aspecto clave en los procesos (National Institute of Standards and Technology, 2020).

Desde un plano académico, autores como Kaplan y Mikes (2012) destacan que las pequeñas y medianas empresas requieren enfoques metodológicos adaptativos que permitan gestionar riesgos de manera flexible, considerando su estructura y recursos limitados.

La viabilidad del proyecto es alta, en la medida en que se cuenta con acceso directo a la empresa, disponibilidad de recursos y condiciones adecuadas para la recolección de información y el desarrollo de la propuesta. Adicionalmente, el análisis financiero presentado en el documento evidencia una tasa interna de retorno estimada del 28 % y un retorno sobre la inversión superior al 90 % en un horizonte de cinco años, lo que permite concluir que la propuesta no solo es pertinente desde el punto de vista metodológico y organizacional, sino también financieramente viable y estratégica para la empresa. Finalmente, el estudio se enmarca en líneas investigativas vinculadas con la gestión organizacional, la sostenibilidad y la mejora de procesos, aportando una visión integral que articula teoría y práctica para promover organizaciones más sólidas, eficientes y preparadas frente a los riesgos contemporáneos.

4. Marco Institucional

Es necesario para el desarrollo del presente proyecto entender el contexto institucional donde opera la empresa AYP Accesorios SAS, ya que las características organizacionales, administrativas y operativas, tienen una influencia directa en la identificación de problemáticas y en la formulación de estrategias de mejora. En este sentido, el marco institucional permite describir los aspectos generales de la organización, su estructura interna, sus actividades económicas y la forma en que se desarrollan los procesos relacionados con las diferentes áreas que conforman la organización.

4.1. Presentación de la empresa.

AYP Accesorios SAS es una empresa colombiana especializada en la comercialización de accesorios de moda, con presencia física y digital a través de su tienda online (AYPaccesorios.com). Su enfoque está en ofrecer productos que complementan el estilo personal de sus clientes, combinando diseño, calidad y accesibilidad. La empresa se proyecta como un referente en el mercado de accesorios, con una propuesta moderna y funcional.

Esta tiene por objeto principal el comercio al por mayor y menor de productos nuevos y sin limitarse a la venta en puntos de venta físicos y virtuales de los accesorios de moda, artículos personales, bisutería, y demás productos relacionados con joyería. Su promedio de facturación anual es variable estimado en más de 100 salarios mínimos.

En el marco del desarrollo de un diseño metodológico para optimizar los procesos en AYP Accesorios SAS, se prevé intervenir directamente en las rutinas operativas que afectan la gestión y el control. Esto incluye la revisión y mejora de los procedimientos, así como la sistematización del seguimiento de los procesos.

La intervención busca implementar herramientas y metodologías que permitan una mayor eficiencia, trazabilidad y precisión en la información de los procesos. Esto facilitará la toma de decisiones estratégicas, reducir errores operativos y fortaleciendo los procesos con buenas prácticas.

4.2. Referentes estratégicos

Los pilares estratégicos de AYP Accesorios SAS pueden inferirse en los siguientes aspectos:

4.2.1. Misión

Brindar a nuestros clientes una experiencia de compra accesible y confiable, ofreciendo accesorios de moda y artículos personales de calidad a través de un modelo de venta por catálogo que impulsa el emprendimiento y la cercanía.

4.2.2. Visión

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado nacional de accesorios, destacándonos por nuestra innovación en diseño, excelencia en el servicio y compromiso con el desarrollo de nuestros aliados comerciales.

4.2.3. Valores Corporativos

- Compromiso: con nuestros clientes, colaboradores y proveedores.
- Calidad: en cada producto y proceso.
- Empatía: en la atención y el servicio.
- Responsabilidad: social y empresarial.
- Innovación: constante en diseño y experiencia de compra.
-

4.2.4. Enfoque Competitivo

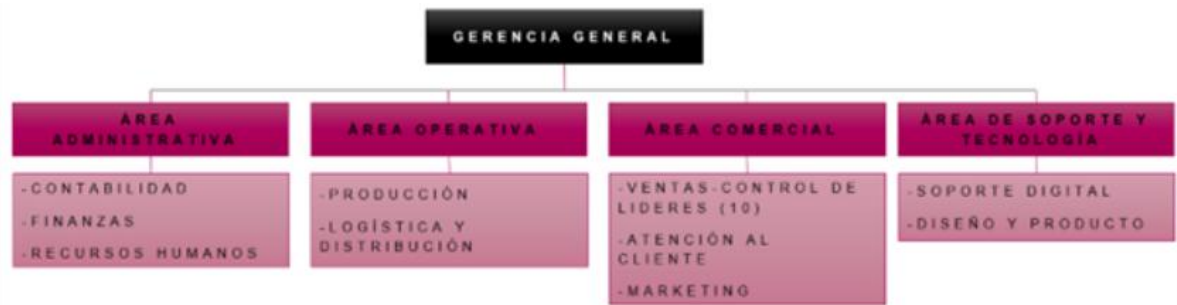
AYP Accesorios SAS compite principalmente a través de una estrategia de costos, ofreciendo productos atractivos a precios competitivos. Sin embargo, también incorpora elementos de diferenciación mediante diseños exclusivos y atención personalizada, lo que le permite posicionarse en un nicho de mercado que valora tanto el estilo como la accesibilidad.

4.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional tiene un modelo jerárquico tradicional, compacto y funcional conformado por diferentes áreas (ver figura 1); a nivel superior encontramos la Gerencia General, luego por debajo la organización se divide en 4 áreas principales teniendo a el Área Administrativa, Área Operativa, Área Comercial y el Área de Soporte y Tecnología todas reportando a la gerencia general.

Figura 1

Estructura Organizacional.



Nota: Adaptado de la empresa AYP Accesorios SAS

Este esquema funcional permite fácilmente la asignación y aclaración de responsabilidades, así como la identificación jerárquica, facilitando la toma de decisiones, y la gestión como el control de cada una de las áreas para el cumplimiento normativo.

4.4. Productos o servicios ofertados

AYP Accesorios SAS ofrece una gran variedad de productos de moda, entre los que se destacan:

- Collares, pulseras, aretes, anillos y accesorios.
- Relojería.
- Bolsos y complementos de temporada.
- Catálogo físico-digital para facilitar la experiencia de compra.

Cada una de estas piezas combinan diseño moderno, calidad y su funcionalidad, ideal y al alcance de nuestro día a día. Estos productos están diseñados para mujeres y hombres que buscan complementar su estilo con piezas modernas y versátiles, para más información pueden acceder a la página web (AYP Accesorios SAS, 2025).

4.5. Análisis del sector

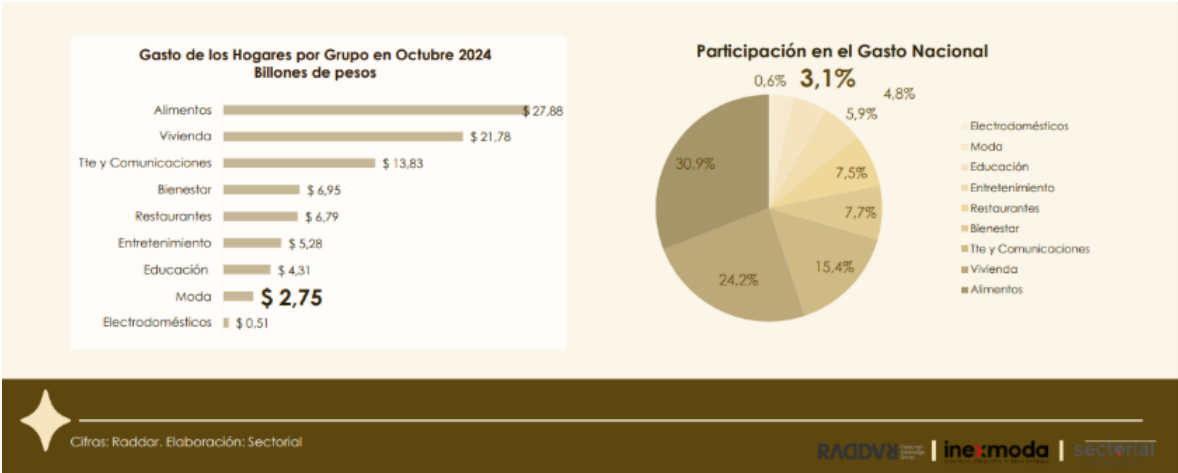
El sector de accesorios de moda en Colombia está en crecimiento, impulsado por varios factores como:

- Demanda de personalización: Los clientes buscan productos que reflejen su identidad. (Inexmoda, 2024)
- Producción local competitiva: Colombia cuenta con talento en diseño y manufactura que permite ofrecer productos de calidad a buen precio.
- Tendencias sostenibles: Las marcas están adoptando prácticas más responsables, lo que puede ser una oportunidad para AYP Accesorios si decide incorporar materiales eco amigables (Inexmoda, 2024).

4.5.1. Cifras del Sector

El mercado de la moda en Colombia alcanzó un tamaño de \$34 billones anuales, representando cerca del 10% del PIB industrial (Inexmoda, 2024). En enero de 2024, el gasto en moda fue de \$2,73 billones, con un crecimiento del 7,8%, lo que refleja una recuperación sostenida del consumo (Bancolombia, 2024a).

Figura 2
Estructura del gasto de los hogares en Colombia y Participación de la moda en el consumo nacional.



Nota: Adaptado de (Inexmoda, 2024)

Dentro de este mercado, los accesorios personales representan aproximadamente el 11,4% del gasto en moda, lo que posiciona a empresas como AYP Accesorios SAS en un segmento relevante y en expansión. (Inexmoda, 2024).

4.5.2. Tendencias de Comportamiento

El perfil del consumidor colombiano ha experimentado una transformación hacia una mayor conciencia en sus decisiones de compra, priorizando aspectos como la sostenibilidad, la utilidad y el diseño, más allá del factor precio. Los esquemas de comercialización mediante catálogo y venta directa, como los implementados por AYP Accesorios SAS, continúan siendo relevantes debido a su proximidad con el cliente y la posibilidad de ofrecer productos personalizados. Asimismo, el crecimiento de tendencias como el activewear y el streetwear ha favorecido el incremento en la demanda de accesorios que se adapten a estilos dinámicos y contemporáneos.

4.5.3. Desarrollo Tecnológico

A pesar de que el comercio electrónico en el sector moda en Colombia apenas alcanza el 5% del mercado, en comparación con el 30% a nivel mundial, se vislumbra como un espacio con alto potencial de expansión y desarrollo. La adopción de tecnologías digitales, el aprovechamiento de plataformas en línea y redes sociales, junto con la incorporación de sistemas para administrar inventarios y contabilidad, son elementos esenciales para fortalecer la competitividad empresarial. En este contexto, AYP Accesorios SAS, gracias a su orientación hacia el soporte digital y el desarrollo web, se encuentra en una posición estratégica para capitalizar esta evolución del mercado (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2025).

4.5.4. Crecimiento Económico de la Empresa

Su modelo organizativo, la cobertura nacional mediante representantes comerciales y su estrategia de ventas por catálogo reflejan un crecimiento constante. La compañía se posiciona favorablemente en un entorno económico en recuperación, donde los consumidores valoran productos asequibles con características distintivas. Gracias a su política de precios competitivos, diseños únicos y servicio personalizado, logra destacarse en un segmento con gran capacidad para generar lealtad entre sus clientes.

5. Marco de Referencias

Para llevar a cabo las fases de diagnóstico y elaboración del plan de mejora en los departamentos contable y de gestión de inventarios de la empresa AYP Accesorios SAS, resulta fundamental aplicar un adecuado conjunto de buenas prácticas, con el fin de que garanticen tanto la eficiencia como la eficacia del procedimiento. En este capítulo se presentarán algunas de estas prácticas, sustentadas en los datos recopilados de diferentes estudios académicos, que sirven de base para la propuesta alineada con el entorno empresarial.

Estas prácticas soportadas en el diseño de metodologías claras de control, la implementación, herramientas tecnológicas de apoyo, capacitación continua del personal y adaptación de los indicadores clave para la gestión. De esta forma, se requiere de fortalecer la capacidad de una organización de anticiparse a los riesgos, optimizando sus procesos y avanzando hacia una adecuada gestión.

5.1. Sector Manufacturero Colombiano y su exposición al riesgo

En la actualidad el sector manufacturero en Colombia ocupa un lugar importante dentro de la estructura productiva del país. Según Confecámaras (2018), las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan aproximadamente el 80% del mercado laboral y aportan cerca del 35% del Producto Interno Bruto (PIB) al país, lo que evidencia su relevancia no solo económica sino también social. Sin embargo, este contexto empresarial enfrenta desafíos estructurales relacionados con la informalidad, la baja estandarización de procesos y la escasa adopción de herramientas de gestión organizacional.

En el contexto manufacturero, las PyMEs como AYP Accesorios SAS enfrentan retos vinculados a la eficiencia operativa, la gestión de sus cadenas de suministro y la adaptación a entornos cambiantes. Olarte & Loaiza (2023) señalan que las pequeñas organizaciones manufactureras pertenecientes a mercados emergentes presentan oportunidades de mejora en sus controles estratégicos y en la identificación de riesgos ambientales, sociales y tecnológicos, categorías que resultan clave para garantizar su sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Carreño (2018) complementa este panorama al identificar que las PyMEs manufactureras de regiones como Santander muestran un perfil de sostenibilidad empresarial aún en desarrollo, con limitaciones en la integración de modelos de gestión

que articulen las dimensiones económica, social y ambiental. Este contexto fundamenta la necesidad de propuestas metodológicas adaptadas a la realidad de las organizaciones de este tipo.

5.2. Gestión integral de riesgos: conceptos, evolución e impacto en el desempeño organizacional

La gestión de riesgos ha cambiado a lo largo del tiempo, anteriormente enfocándose en la reducción de pérdidas, hasta una visión orientada hacia la toma de decisiones estratégicas. El riesgo se entiende como el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos de la organización, debido a esto podría tener consecuencias negativas, pero también positivas en las actividades ejecutadas por la organización (ISO, 2018).

De acuerdo con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2011), la gestión del riesgo se define como el conjunto de actividades coordinadas con el fin de dirigir y controlar los riesgos dentro de una organización respecto. En el que se incluyen procesos como identificar, analizar, evaluar, tratamiento, supervisión y comunicación del riesgo. Lo que indica que la gestión del riesgo es un proceso transversal de toda la organización, desde los niveles más bajos hasta los niveles directivos de la organización.

Según Casares San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños (2016) Casares e Lizarzaburu (2016) dicen que la gestión construir resiliencia dentro de las organizaciones, esto puede ayudar a las organizaciones en el sentido de que puedan anticiparse ante eventos adversos, prever problemas y a usar mejor los recursos. En el sector manufacturero, esta capacidad es crucial para mantener la eficiencia productiva en condiciones cambiantes. Por ejemplo: falta de insumos o de recursos, fallas en procesos productivos, entornos regulatorios; los cuales pueden afectar la competitividad de la organización.

En relación con los impactos organizacionales, la gestión del riesgo juega un papel importante. En algunos estudios se ha demostrado que los sistemas de gestión del riesgo ayudan a la generación de valor en consecuencia de un buen desempeño organizacional y lograr brindar estabilidad a la organización.

Según Gordon et al. (2009), el Enterprise Risk Management (ERM) funciona más eficaz cuando es ajustable dentro de las características propias de la organización, como su tamaño, complejidad y entorno competitivo. Así mismo,

Otero González et al. (2020) que las prácticas de gestión del riesgo integral se relacionan positivamente con el desempeño económico y reducen la exposición al riesgo en empresas no financieras.

Dentro de la misma línea, Beasley et al. (2005) descubrieron que el grado de implementación de los ERM se correlaciona con el apoyo de la alta dirección y con las características del gobierno corporativo, por lo que demuestra una influencia dentro de las dimensiones de la organización en la eficacia de los ERM.

5.3. Enfoque sostenible en la gestión organizacional

La sostenibilidad empresarial ha trascendido su origen ambiental para convertirse en un principio transversal de la gestión organizacional. Barcellos de Paula (2011) plantea que los modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad deben integrar simultáneamente las dimensiones económica, social y ambiental, lo que se conoce como el enfoque de triple resultado o triple bottom line. Esta visión integral permite a las organizaciones tomar decisiones que equilibren la rentabilidad con la responsabilidad social y la protección del entorno.

Garzón Castrillón et al. (2015) sostiene que la perdurabilidad y sostenibilidad organizacional están estrechamente vinculadas a la capacidad de las empresas para identificar y gestionar sus grupos de interés, minimizar su exposición al riesgo y construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este sentido, la sostenibilidad deja de ser una opción estratégica para convertirse en una condición de supervivencia organizacional, especialmente en contextos de alta incertidumbre como los que caracterizan al sector manufacturero colombiano.

En el ámbito de las PyMEs latinoamericanas, García de la Torre et al. (2021) destaca que la implementación de estrategias de sostenibilidad puede representar tanto un desafío como una oportunidad para mejorar la competitividad y resiliencia en un contexto global orientado hacia prácticas responsables. Dentro de las normas internacionales se encuentra el marco de la Agenda 2030 (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2015), en donde se mencionan lineamientos que incentivan la economía circular (EC) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); para este caso en particular el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura), ofrecen un marco de referencia que orienta la incorporación de criterios de sostenibilidad en la gestión empresarial de organizaciones como AYP Accesorios SAS.

Figura 3

Objetivos De Desarrollo Sostenible



Nota: Tomado de página web (ONU, 2015).

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

5.4. Factores organizacionales generadores de riesgos en proyectos en empresas medianas.

Las organizaciones manufactureras presentan una alta variedad de factores que llegan a generar riesgo y que pueden afectar su capacidad de operación y comprometer el logro de sus objetivos organizacionales. Palacio A y Nuñez M (2020) señalan que en empresas privadas colombianas los riesgos estratégicos están normalmente asociados a debilidades en planeación, ausencia de sistemas de control interno estructurados y la falta de alineación entre los objetivos organizacionales y los procesos operativos de las organizaciones.

Los factores de riesgo de mayor tendencia en las PyMEs industriales en Colombia presentan informalidad en la documentación de los procesos, ausencia

de indicadores de desempeño que permitan monitorear la gestión operativa. Estos hallazgos son consistentes con los diagnósticos preliminares realizados en AYP Accesorios SAS, donde se evidenciaron debilidades en la estandarización de procedimientos y en los mecanismos de control.

En las pequeñas y medianas empresas (pymes) colombianas, la planeación estratégica y la contabilidad gerencial constituyen herramientas esenciales para fortalecer la gestión organizacional y optimizar la toma de decisiones. La planeación estratégica orienta a la organización hacia el logro de sus objetivos de mediano y largo plazo mediante la definición de prioridades, la adecuada asignación de recursos y la anticipación de escenarios de riesgo, mientras que la contabilidad gerencial proporciona información oportuna y relevante para evaluar el desempeño, controlar los procesos y analizar alternativas de acción. La integración de estos elementos favorece una gestión más estructurada y eficiente, especialmente en contextos caracterizados por limitaciones de recursos, incertidumbre y constantes cambios del entorno. Asimismo, la articulación entre la planeación estratégica, el control gerencial y la gestión de riesgos permite monitorear el desempeño organizacional, identificar vulnerabilidades, priorizar acciones y desarrollar respuestas oportunas frente a eventos que puedan afectar los proyectos y procesos empresariales, contribuyendo así a la sostenibilidad, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Serrato Guana, 2024) .

Olarte & Loaiza (2023) amplían esta perspectiva al categorizar los riesgos en organizaciones manufactureras pequeñas en cuatro dimensiones principales: riesgos estratégicos, riesgos operativos, riesgos ambientales y riesgos sociales. Esta clasificación es útil para las etapas de diagnóstico de la organización, ya que permite identificar con precisión las áreas más vulnerables y priorizar las acciones de tratamiento dentro de la propuesta metodológica.

5.5. Estrategias y herramientas para la mitigación de riesgos en proyectos

El tratamiento del riesgo es un conjunto de estrategias utilizadas con el fin de modificar la probabilidad o el impacto de los eventos de riesgo identificados previamente. La norma International Organization for Standardization (2018) determina que las posibilidades de tratamiento incluyen evitar el riesgo, asumir el riesgo para aprovechar una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, modificar la probabilidad de ocurrencia, modificar las consecuencias, compartir el riesgo con otra parte o retener el riesgo

mediante decisión informada. La selección de la estrategia adecuada depende del contexto organizacional y de los recursos disponibles para su implementación.

Para Pirani (2024), la implementación de buenas prácticas en gestión de riesgos basadas en la ISO 31000 permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, cumplir con requisitos legales, mejorar la confianza de las partes interesadas y obtener resultados positivos medibles en términos de eficiencia operativa. Las herramientas más utilizadas en el tratamiento de los riesgos se encuentran la matriz de probabilidad e impacto, el análisis de modo y efecto de fallas (AMFE), el análisis PESTEL y los mapas de calor de riesgos.

El Grupo BSI Colombia (2026) resalta que la adopción de los lineamientos de la ISO 31000 en empresas del sector manufacturero facilita la integración de la gestión de riesgos con los sistemas de gestión existentes, como las normas ISO 9001 (calidad) e ISO 14001 (medio ambiente), creando sinergias que potencian la eficiencia del sistema de gestión integral. Para AYP Accesorios SAS, esta integración representa una oportunidad para fortalecer sus capacidades organizacionales de manera gradual y sostenible.

Plan de Mejora

Implementación de Herramientas y Técnicas de Gestión.

Incorporar enfoques de administración de inventarios como el método KANBAN como parte del “Just in time”, la segmentación ABC, junto con herramientas metodológicas como QFD (Quality Function Deployment) para traducir las necesidades del cliente y (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar), con el objetivo de optimizar el rendimiento operativo. (Bazán et al., 2023) estas prácticas están orientadas a la optimización de resultados empresariales, las imágenes adjuntas a continuación se reflejan los detalles de estas herramientas.

Figura 4

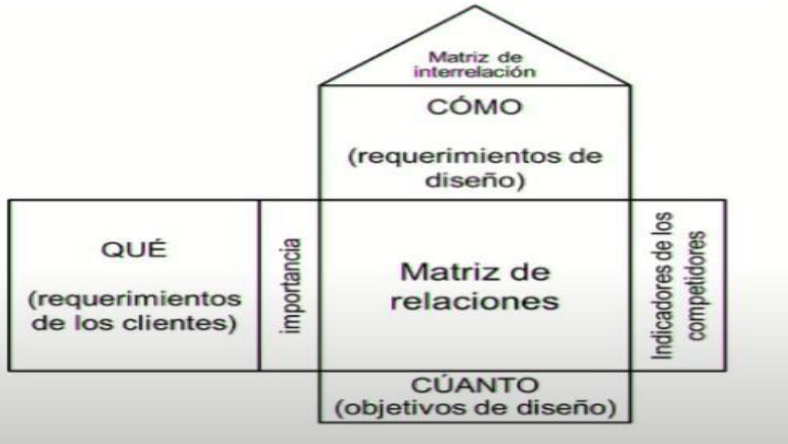
Tablero KANBAN



Nota: KANBAN Adaptado del trabajo de (Bazán et al., 2023)

Figura 5

Representación QFD



Nota Adaptado del trabajo de (Bazán et al., 2023)

Figura 6

Diagrama DMAIC



Nota: Adaptado del trabajo de (Bazán et al., 2023)

Figura 7

Alternativas de Solución

PROBLEMA	HERRAMIENTA
P01: Tiempos perdidos en el área de producción	Layout
	Kanban
	Heijunka
P02: Demora en la búsqueda de materiales dentro de almacén	5S
	Clasificación ABC
	Kardex
P03: Pérdidas por material mal usado	Plan de capacitación
	ANDON
	QFD
P04: Sobrecostos por personal extra en el montaje	DMAIC
	Productividad Personal
	Motivación y liderazgo

Nota: Tomado de (Bazán et al., 2023) p3

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones es asertivo aplicar modelos de madurez del conocimiento para analizar y optimizar la gestión de inventarios, poniendo énfasis en el uso de herramientas técnicas, el desarrollo de habilidades, la definición de roles y la implementación de sistemas de evaluación del desempeño (Niemi et al., 2009) Por otro lado la incorporación de herramientas de tecnología de la información y comunicación (TIC) en la gestión contable contribuye a minimizar errores y fortalecer el control sobre los gastos y costos,

aspecto fundamental para garantizar la exactitud de los reportes financieros (Pacheco Sánchez et al., 2019).

5.6. Estándares internacionales de la gerencia de proyectos

La evolución de la dirección de proyectos ha dado lugar al desarrollo de diversos estándares internacionales que buscan proporcionar marcos de referencia para mejorar el desempeño organizacional y aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos. Aunque estos estándares se diferencian en su estructura y alcance, comparten un fin común de establecer buenas prácticas para la planificación, ejecución, seguimiento y control de proyectos en diferentes contextos organizacionales (PMI, 2021) (International Organization for Standardization, 2021)

Los estándares internacionales de dirección de proyectos se agrupan en dos grupos: estándares orientados al desarrollo de competencias y estándares orientados a procesos o ciclos de vida. Mientras el grupo de competencias se enfatiza en las capacidades que deben desarrollar los profesionales para dirigir proyectos exitosamente, el segundo grupo establece procesos, prácticas y mecanismos de gobernanza que orientan la gestión del proyecto durante todo su ciclo de vida (IPMA, 2018; APM, 2019).

Desde una perspectiva de competencias, el International Project Management Association (IPMA)(2015) identifica el desempeño del director de proyectos con la integración de competencias propias de la perspectiva estratégica, las personas y la práctica profesional. En este último dominio, la competencia Risk and Opportunity se espera que el profesional pueda identificar, evaluar, priorizar, tratar y monitorear los riesgos y oportunidades del proyecto, considerando la gestión de riesgos como una parte del proceso de la toma de decisiones (International Project Management Association, 2016). De este modo, el APM Body of Knowledge (2019) ha identificado la gestión de riesgos como una capacidad fundamental para la gobernanza del proyecto. Esto contempla su integración con disciplinas como la gestión de interesados, la toma de decisiones, el aseguramiento y la gestión del valor, indicando que el riesgo debe ser gestionado de manera continua a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto (APM Body of Knowledge, 2019)

De igual forma, el Australian Institute of Project Management (2024) con base a sus certificaciones Certified Practising Project Manager (CPPM) y Certified Practising Senior Project Manager (CPSPM) logra establecer estándares profesionales orientados al desarrollo de competencias en gestión de proyectos; así ambos sistemas de

certificación incorporan resultados de aprendizaje vinculados a identificar, evaluar y mitigar riesgos aunque el nivel CPSPM no solo incorpora esto, sino que incluye también competencias propias de gestionar proyectos complejos, programas y portafolios, y, por otro lado, la toma de decisiones estratégicas en entornos altamente inciertos (AIPM, 2024)

Por el contrario, los estándares orientados a procesos describen una serie de actividades específicas para gestionar los proyectos de forma sistemática. En ellos, la norma International Organization for Standardization (2021) 21500:2020, entrega los conceptos básicos de la dirección de proyectos y establece la gestión de riesgos como uno de los procesos a seguir para lograr los objetivos del proyecto (ISO, 2020)

La metodología desarrollada por la Comisión Europea, Services (2023) formula la gestión de los riesgos como una práctica transversal a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto desde la fase inicial hasta el cierre, estableciendo procedimientos concretos para la identificación, la evaluación, la planificación de las respuestas, el seguimiento y la documentación de los riesgos a través de herramientas como el Risk Log, lo cual mejora una gestión preventiva y adecuada a la gobernanza del proyecto (European Commission, 2023). De igual forma, PRINCE2 formula la gestión de los riesgos como uno de los temas que forman la base de la metodología, planteando un procedimiento estructurado que se compone de las fases de identificación, evaluación, planificación, implementación y comunicación de las respuestas al riesgo, soportado por mecanismos formales de control como el Risk Register y la definición explícita de roles y responsabilidades para la gestión de la incertidumbre (PRINCE2, 2017)

5.7. Estándares y metodologías de la gestión de riesgos.

Existen diversos estándares internacionales que proveen marcos metodológicos para la gestión de riesgos organizacionales. Entre los más reconocidos y aplicados se encuentran la norma ISO 31000, el marco COSO ERM y la Guía del PMBOK del Project Management Institute (PMI). Cada uno de estos estándares presenta características y alcances específicos que los hacen complementarios entre sí y aplicables a distintos contextos organizacionales.

Como complemento a las matrices de probabilidad e impacto, la literatura especializada también reconoce enfoques cuantitativos para la priorización de

riesgos, entre ellos la simulación de Monte Carlo. Este tipo de herramientas permite estimar, mediante escenarios simulados, el efecto potencial de los riesgos sobre variables críticas del proyecto, como el costo y la duración. Aunque en el presente trabajo no se desarrolla este tipo de modelación, su referencia resulta pertinente para evidenciar que la gestión de riesgos en proyectos puede abordarse no solo desde perspectivas cualitativas, sino también mediante técnicas cuantitativas que amplían el análisis y la toma de decisiones, (Acebes et al., 2024).

La International Organization for Standardization (2018) constituye el estándar internacional de referencia para la gestión del riesgo. Establece principios, un marco de trabajo y un proceso para gestionar cualquier tipo de riesgo de manera transparente, sistemática y creíble en cualquier contexto y escala (ISO, 2018). Su carácter genérico y su orientación hacia resultados la convierten en una herramienta flexible, adaptable a organizaciones de cualquier tamaño y sector, incluyendo PyMEs manufactureras como AYP Accesorios SAS.

El marco COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations, 2017) integra la gestión de riesgos empresariales con la estrategia y el desempeño organizacional. Según Canaza Tapia & Torres Aldana (2019) , este modelo proporciona una visión amplia de los riesgos al vincularlos directamente con los objetivos estratégicos de la organización, mejorando las estructuras operativas y facilitando la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos. El COSO ERM 2017 incorpora explícitamente la cultura de riesgo y el gobierno corporativo como elementos fundamentales del sistema de gestión.

Por su parte, el PMI (2025) incluye el área de conocimiento de gestión de los riesgos del proyecto, que comprende los procesos de planificación, identificación, análisis cualitativo y cuantitativo, planificación de respuestas, implementación de respuestas y monitoreo de riesgos. Aunque originalmente orientado a la gestión de proyectos, sus principios y herramientas son ampliamente aplicables a la gestión operativa de organizaciones que buscan estructurar formalmente sus procesos de identificación y tratamiento de riesgos.

Tabla 1

Estándares de la Gerencia de Proyectos

ASPECTO	PMI (PMBOK 8)	ISO 31000	COSO ERM	¿CUÁL APLICA MEJOR PARA NUESTRO PROYECTO Y POR QUÉ?
Enfoque Principal	Su foco es la gestión de los proyectos, a través de un modelo basado en 12 principios y 8 dominios de desempeño, en el que de manera sistemática enfocan los procesos de toma de decisiones al análisis del valor del proyecto, la adaptabilidad, la resiliencia, el liderazgo y la gestión del cambio del mismo, en el que se da prioridad a los beneficios y a los resultados que el proyecto puede aportar a las partes interesadas.	Establece su análisis en los principios organizacionales, donde el objetivo principal es involucrar la gestión de riesgos en todas las áreas de la organización. Establece parámetros y metodologías de cómo gestionar los riesgos a todo nivel organizacional incluyendo la identificación, el análisis, la evaluación, el	Su centro de acción está en la gestión integral del riesgo empresarial, el cual debe ir de la mano de la estrategia y los objetivos de valor. La organización debe establecer niveles de importancia en la gestión del riesgo, a partir del establecimiento de responsabilidades y acciones de supervisión que impacten en la mitigación del riesgo	De manera integral, se propone una combinación entre el PMI BOK7 e ISO 31000, dado que en el primero, se administra el riesgo en cada una de las fases de desarrollo y en el segundo, se gestiona el riesgo en todas las áreas de la organización, lo cual permite un control multinivel.

				¿CUÁL APLICA MEJOR PARA NUESTRO PROYECTO Y POR QUÉ?
ASPECTO	PMI (PMBOK 8)	ISO 31000	COSO ERM	
		tratamiento y el seguimiento.		
Proceso De Gestión De Riesgos	Establece de manera sistemática, los procesos de planeación, identificación, análisis, planificación de respuestas, su implementación y posterior control de los riesgos, focalizando sus esfuerzos en la incertidumbre y la medición	Establecer el contexto, evaluar los riesgos (identificar, analizar, evaluar), gestionar los riesgos hallados, realizar seguimiento y revisión. Todo esto enmarcado dentro de los ciclos de mejora continua.	Gestión de riesgos alineada y estructurada junto a la estrategia de la organización en cinco componentes: gobernanza y cultura organizacional, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, revisión y mejora continua e información, comunicación y reportes	Es posible obtener una sinergia entre el ciclo PMI, dado que se puede ajustar a la ejecución del proyecto metodológico y la estructura ISO 31000 busca que la gestión del riesgo se realice en todas las áreas de la organización.
Nivel De Aplicación	Es aplicable para proyectos de cualquier tamaño, sector y nivel de complejidad. Es suficientemente flexible como para	Aplicación en todos los niveles de la organización, con la facilidad de adaptarse al contexto interno	Foco en nivel corporativo y estratégico, que se integra la gestión de riesgos con la estrategia, la misión y los	Con la búsqueda de optimización de procesos contables y de inventarios para A&P Accesorios SAS, se propone un

ASPECTO	PMI (PMBOK 8)	ISO 31000	COSO ERM	¿CUÁL APLICA MEJOR PARA NUESTRO PROYECTO Y POR QUÉ?
	adaptar las propias prácticas de gestión de riesgos a la situación del proyecto, en función de algunos aspectos como el alcance, el cronograma, los costes, la calidad, los recursos y la actuación del equipo.	de cada organización.	objetivos de la organización.	híbrido entre el ciclo PMI y la normativa ISO 31000, dado que la gestión del riesgo se puede dar tanto en el proyecto, como en la gestión del riesgo a nivel organizacional
Ventajas Para Nuestro Proyecto	Permite la definición y características de los roles dentro de la organización, los cuales están diseñados para identificación y mitigación de riesgos. Se facilita la trazabilidad documental y esto repercute en optimización en el uso de recursos y	Promueve la cultura de la prevención del riesgo en todas las áreas de la organización, generando sinergias internas y gestiones proactivas. Incrementa la eficiencia operativa y la optimización de	Alineación estratégica con visual del riesgo como oportunidad, lo cual permite mayor adaptabilidad y resiliencia al cambio y optimiza el proceso de toma de decisiones	PMI gestiona el riesgo en el proyecto, e ISO 31000 promueve la gestión y la mitigación del riesgo en todos los niveles de la organización

ASPECTO	PMI (PMBOK 8)	ISO 31000	COSO ERM	¿CUÁL APLICA MEJOR PARA NUESTRO PROYECTO Y POR QUÉ?
	reducción de costos, con lo cual aumenta la posibilidad del desarrollo de los objetivos del proyecto.	los recursos financieros y es adaptable a cualquier tipo de empresa		
Limitaciones por el gerente de proyectos en el inicio. Puede llegar a ser demasiado técnico para pequeñas empresas		Se debe tener una excelente sinergia entre las áreas internas de la organización, para garantizar su óptima ejecución. Esto indica que se requiere de madurez empresarial para garantizar la eficiencia.	Elevada dependencia de las altas gerencias de la empresa para gestionar riesgos. La estructura suele ser robusta y es más fácil la adaptación en empresas grandes o con múltiples áreas en su gobierno corporativo, pero en empresas pequeñas, se suele tener dificultades en su implementación	Tanto PMI como ISO 31000, se pueden adaptar fácilmente al gobierno de procesos de AYP Accesorios SAS. Por lo tanto, se considera que COSO ERM, tal vez sea muy robusta para las necesidades actuales de la organización

Nota: Elaboración propia

A&P Accesorios SAS adoptará una combinación de los marcos del PMI PMBOK 8 e ISO31000, esto dado a que los procesos de mejora continua que se plantean como objetivo principal del proyecto, requieren un enfoque de planificación y control del riesgo, en todas las fases del mismo, con lo cual se busca garantizar el seguimiento y la implementación de planes de acción, para los hallazgos de amenazas y oportunidades durante la ejecución del mismo, con lo cual PMI PMBOK 8 permitirá este desarrollo. Asimismo, la ISO 31000 busca que la organización gestione el riesgo en todos los niveles de la misma, buscando crear en estas partes una visión integral de dicha gestión, todo en búsqueda que los controles, políticas y resultados esperados, optimicen los procesos de la empresa. Al tratarse de un proyecto con naturaleza híbrida, fortalecerá la sostenibilidad del AYP Accesorios SAS y su resiliencia frente a las dinámicas del entorno de su actividad económicas.

5.8. Modelos de madurez en gerencia de proyectos y su relación con la gestión de riesgos.

En el campo de la gerencia de proyectos, los modelos de madurez constituyen referentes analíticos relevantes para evaluar el nivel de desarrollo con el que una organización estructura, controla, mejora y alinea sus prácticas de dirección de proyectos con sus objetivos estratégicos. Su importancia radica en que permiten valorar no solo la existencia de procesos formales, sino también el grado de integración entre gobernanza, competencias, métodos, recursos, seguimiento y cultura organizacional. En el contexto de esta investigación, estos modelos resultan pertinentes porque ofrecen una base conceptual complementaria para comprender el nivel de preparación institucional de AYP Accesorios SAS frente a la adopción de una metodología de gestión integral de riesgos en proyectos.

Entre los referentes más reconocidos se encuentra (Project Management Institute, 2018) , que plantea que la dirección de proyectos debe entenderse como una capacidad organizacional integrada y alineada con la estrategia. De forma complementaria, el (Project Management Institute, 2013) propone una lógica de madurez orientada a examinar la capacidad de la organización para ejecutar consistentemente proyectos, programas y portafolios bajo estándares de desempeño. Esta perspectiva es relevante para la presente investigación, en la

medida en que permite interpretar la gestión de riesgos no como una práctica aislada, sino como parte del desarrollo organizacional y de la capacidad institucional para sostener resultados.

Otros modelos amplían esta visión desde diferentes énfasis. El CMM y su evolución hacia (Paulk, 2024) CMMI introducen la noción de madurez progresiva basada en la estandarización, control y mejora de procesos. El modelo P3M3 (AXELOS, 2008), desarrollado en el entorno británico, examina la madurez en portafolios, programas y proyectos, mientras que el P2MM (*Managing Successful Projects with PRINCE2*, 2017), vinculado a PRINCE2, aporta una lógica similar centrada en gobernanza y control. Por su parte, el KPMMM (Kerzner, 2019) enfatiza la evolución organizacional en la adopción de buenas prácticas de Project Management, y el OCB (International Project Management Association, 2016) de IPMA incorpora la competencia organizacional como un componente central del desempeño institucional.

En el ámbito latinoamericano y colombiano, el CP3M (Solarte-Pazos, 2014) y el MMGP (Prado, 2017) representan aportes relevantes porque contextualizan la madurez en gerencia de proyectos a realidades organizacionales más próximas, incluyendo empresas de menor tamaño y entornos con limitaciones de formalización. De forma más específica, el RMM (Hopkinson, 2016) profundiza en la madurez de la gestión del riesgo en proyectos, mientras que el EVM3 (Project Management Institute, 2000) aporta una lectura de madurez orientada al control del desempeño mediante valor ganado. En conjunto, estos modelos muestran que la madurez organizacional en gerencia de proyectos puede analizarse desde múltiples dimensiones: procesos, estrategia, riesgos, control, competencias, beneficios y mejora continua.

Para efectos de este trabajo, estos referentes no se incorporan como instrumentos de certificación ni como marcos de evaluación exhaustiva, sino como sustento teórico para fortalecer la interpretación del diagnóstico organizacional y para justificar que la propuesta metodológica de gestión integral de riesgos en proyectos requiere condiciones mínimas de madurez institucional.

En este sentido, el estudio se beneficia de la lógica común que subyace a estos modelos: una organización mejora su desempeño en proyectos cuando fortalece progresivamente sus procesos, su gobernanza, sus competencias y su capacidad de anticipar y gestionar la incertidumbre.

5.9. Gestión de Riesgos en Proyectos

La gestión de los riesgos es considerada por la literatura especializada como una de las áreas más importantes para el éxito de los proyectos ya que permite identificar, analizar y responder de manera sistemática a la incertidumbre de todo tipo de proyectos.

Según el Project Management Institute (2019), el riesgo se define como un evento o una condición incierta que, si ocurre, implica un impacto tanto positivo como negativo sobre los objetivos de un proyecto, programa o portafolio de proyectos. Esta definición es significativa porque desarma la idea tradicional del riesgo como una única amenaza, incorporando en cambio el principio de oportunidad como una manifestación de riesgo (Project Management Institute, 2019).

Diversos autores sostienen que las principales dificultades radican en la implementación de los procesos de gestión de riesgos, pero con un enfoque complementario, ya que no se trata de redefinir el riesgo, sino de dar razón de por qué la gestión de dicho riesgo llega a ser errónea en la práctica.

Project Management Institute (2019) propone una estructura para la gestión de riesgos en torno a unos principios aplicables de manera diferenciada en función del nivel de la organización. Al respecto, el estándar plantea la necesidad de articular la gestión de riesgos con el apetito de riesgo definido por la alta dirección de forma que las respuestas al riesgo sean coherentes con la estrategia organizacional y no decisiones aisladas tomadas en cualquier nivel operativo.

Kendrick (2016) defiende que la gestión de riesgos debe ser entendida como una función continua de defensa frente al fracaso del proyecto y no como un conjunto de actividades extemporáneas que aparecen al principio del proceso del proyecto. En este sentido, se afirma que las causas de los fracasos no deben ser buscadas en una mala práctica de los análisis de riesgo de los proyectos, sino en que la identificación de riesgos no realiza un trabajo exhaustivo, ni completo de los riesgos a los que se enfrenta el proyecto, por lo que postula la utilización de herramientas que posibiliten identificación (Kendrick, 2016).

Chapman (2020) afirma que buena parte de los fracasos de la gestión de riesgos no provienen de una falta de metodología, sino de errores crónicos de implementación: no se actualizan los registros de riesgos, no existen

responsables explícitos para cada uno de ellos, así como la falta de integración entre la gestión de riesgos y las fases de planificación del proyecto

Como complemento operativo de este estándar, el PMI (2024) también ha publicado una guía de técnicas aplicables para convertir los principios normativos en técnicas efectivas. Esta guía describe las técnicas de identificación aplicables (cualitativas: talleres de riesgo, análisis de supuestos y listas de control; cuantitativas: simulación de Montecarlo, análisis de sensibilidad y valor monetario esperado) y ofrece ejemplos de casos que ilustran cómo el proceso de gestión de riesgos se adapta a cualquier tipo de proyectos, como los de tecnologías de la información, proyectos de ingeniería, y otros

5.10. Gestión de Proyectos con enfoque sostenible.

Para el caso de la sostenibilidad en la gestión de riesgos hoy en día representa un elemento crucial del valor que ejerce la dirección. Garzón et al. (2004) señalan que un modelo conceptual de sostenibilidad dentro de la organización debe incorporar no solo variables económicas, sino también variables relacionadas con el impacto social y ambiental de las decisiones que se tomen dentro de la organizacionales. En ese sentido el panorama del riesgo va más allá de lo financiero u operativo, incorporando riesgos reputacionales, regulatorios y sociales.

Carreño (2018) señala que las PyMEs manufactureras en Colombia tienen oportunidades de mejora en la integración entre sus prácticas de gestión de riesgos y sus compromisos de sostenibilidad. La ausencia de metodologías claras que integren ambas practicas entre los objetivos declarados de sostenibilidad y las decisiones operativas cotidianas, lo cual representa en sí mismo un riesgo estratégico para la organización.

La propuesta metodológica para AYP Accesorios SAS pretende superar esta brecha, proponiendo un sistema de gestión de riesgos que incorpore criterios de sostenibilidad en cada una de las fases del proceso, desde la identificación de riesgos hasta el seguimiento y mejora continua. Esta integración no solo fortalece la coherencia interna de la organización, sino que también beneficia su posicionamiento frente a clientes, proveedores y otros stakeholders que cada vez son más conscientes de las prácticas empresariales responsables (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2015).

6. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de este estudio se organiza en una secuencia coherente de fases que se articulan directamente con los objetivos específicos planteados para la investigación. Esta estructura permite desarrollar el trabajo de manera ordenada y sistemática, garantizando la cohesión entre el diagnóstico inicial, el análisis del contexto interno y externo, la formulación de la estrategia y la posterior elaboración de la propuesta metodológica. Cada fase avanza de forma progresiva e integra, de manera complementaria teniendo en cuenta los elementos técnicos y organizacionales orientados a construir una propuesta de intervención sólida, pertinente y ajustada a las particularidades del proceso estudiado que veremos en el dossier presentado.

A continuación, presentamos la secuencia metodológica para la formulación de la estrategia para la gestión de riesgos bajo un enfoque sostenible para la empresa AYP Accesorios SAS.

Tabla 2

Fases metodológicas del estudio y su correspondencia con los objetivos específicos.

Fase metodológica	Descripción	Objetivo específico
Fase I. Diagnóstico	Diagnosticar el estado actual de los procesos en la empresa, identificando debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.	1
Fase II. Formulación	Establecer en la literatura los referentes teóricos necesarios, incluyendo mejores prácticas y metodológicas aplicables al contexto empresarial.	2
Fase III. Diseño	Documentar una propuesta metodológica estructurada que integre herramientas, procedimientos y controles para mejorar los procesos.	3

Fase IV. Validación	Proponer recomendaciones para la implementación gradual de la metodología, considerando recursos, tiempos y posibles impactos organizacionales.	4
------------------------	---	---

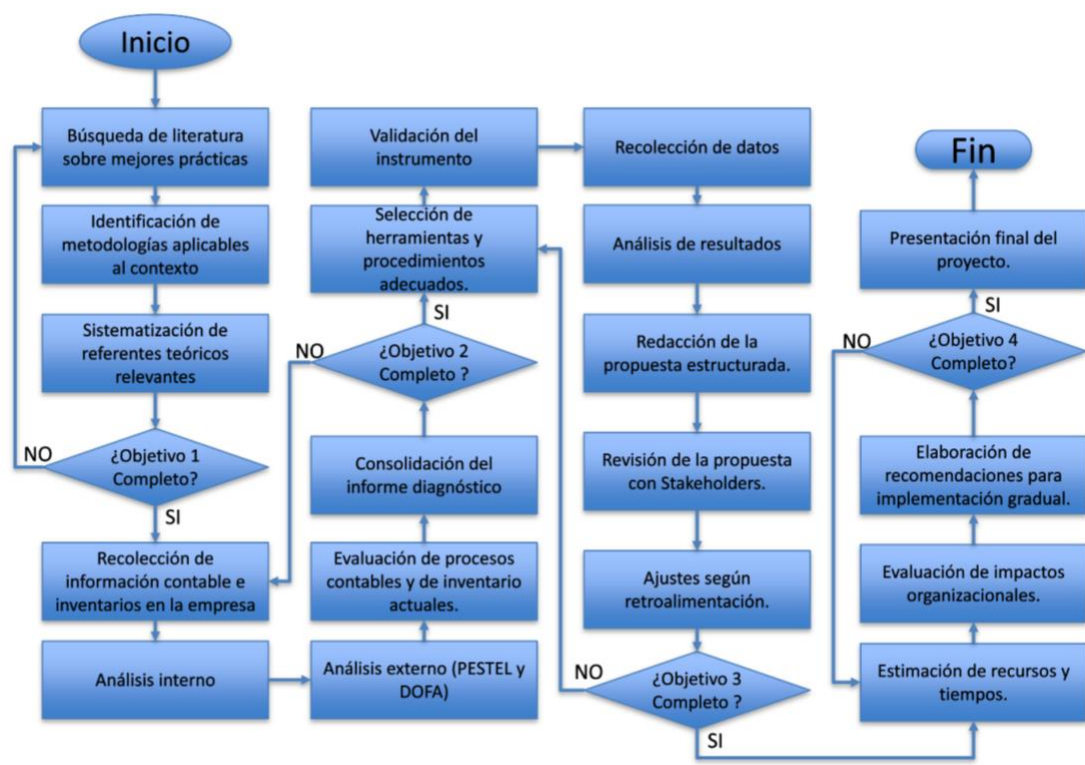
Nota: Elaboración propia con base en los objetivos específicos de la investigación.

En este contexto, la metodología empleada se fundamenta en un enfoque mixto que integra técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, lo que permite comprender de manera integral tanto los aspectos técnicos como las condiciones institucionales que influyen en su gestión. Durante cada fase del proceso se utilizarán modelos de referencia que garanticen soporte metodológico, coherencia y trazabilidad de los resultados.

Bajo esta lógica de construcción, el presente capítulo expone los componentes metodológicos que guían el desarrollo del estudio, incluyendo el tipo de investigación adoptado, los enfoques de análisis interno y externo, la definición de la población y la muestra, así como las variables clave relacionadas con los factores técnicos y organizacionales considerados en cada etapa.

Figura 8

Diagrama de Flujo del Diseño Metodológico



Nota: Elaboración propia

6.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca en el estudio es de naturaleza metodológica y aplicada como lo define (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023) ya que tiene por eje central la solución de problemas prácticos relacionados con la gestión y se orienta a la definición de lineamientos, procedimientos y herramientas que pueden guiar el fortalecimiento del proceso analizado. Su alcance se limita a la formulación conceptual y técnica de la metodología, acompañada de recomendaciones estratégicas para su posible adopción futura por parte de la organización.

La investigación orienta sus esfuerzos a resolver problemas reales mediante la utilización y adaptación de marcos conceptuales reconocidos en la literatura (Bernal Torres, 2010; Duoc UC, 2024). En este caso, el estudio pretende fortalecer el sistema de gestión de riesgos organizacionales, articulando los referentes normativos y metodológicos internacionales con las necesidades específicas de la empresa.

Desde la perspectiva del nivel de profundidad, y siguiendo lo planteado por Dahnke (1986), este estudio se clasifica como investigación de alcance descriptivo, de carácter aplicado. Su propósito es caracterizar el estado actual de la gestión de riesgos, identificando prácticas existentes, debilidades estructurales, niveles de madurez y brechas frente a estándares como ISO 31000 o COSO ERM, sin pretender establecer relaciones causales o de correlación estadística entre variables. El proceso de análisis se centra en analizar el modo en el cual la propia organización identifica, evalúa, controla y supervisa y da cuenta del riesgo a partir de descripción sistemática y ordenada de las condiciones diagnosticadas, con miras a formular una sólida base empírica que sirva de fundamento a la formulación de la propuesta de metodología de la gestión de riesgos adecuada e idónea con la pericial y reparadora planificada en el modelo de gestión de riesgos.

En cuanto al enfoque metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto al integrar técnicas cuantitativas y cualitativas. Los datos cuantitativos provendrán de matrices de evaluación de riesgos, niveles de probabilidad e impacto, clasificaciones numéricas y registros históricos; mientras que la

dimensión cualitativa se fortalecerá mediante entrevistas a actores clave, encuestas sobre percepción del riesgo y análisis documental de políticas, manuales y procedimientos internos. Esta triangulación permite obtener una visión integral del sistema, comprendiendo no solo la magnitud de los riesgos sino también la cultura, prácticas y comportamientos asociados a su gestión.

Desde el punto de vista del razonamiento lógico, el estudio se desarrolla bajo una lógica deductiva: parte de principios generales establecidos por los modelos internacionales de gestión de riesgos como ISO 31000, COSO ERM o las guías de OSHA para analizar su aplicabilidad y pertinencia en el contexto específico de la organización (Bernal Torres, 2010). Esta aproximación permite contrastar los lineamientos teóricos con las prácticas reales observadas en la empresa, generando conclusiones fundamentadas respecto a su nivel de cumplimiento y áreas de mejora.

Finalmente, en cuanto a la dimensión temporal, este trabajo se clasifica como una investigación de corte transversal, ya que se centra en analizar la situación de la gestión de riesgos en un momento determinado, sin contemplar un seguimiento longitudinal en su fase de análisis. No obstante, como parte de la propuesta metodológica, se planteará un esquema de monitoreo continuo que la organización podrá implementar para fortalecer la trazabilidad y actualización de su sistema de gestión de riesgos.

6.2. Análisis externo

Para la elaboración del diagnóstico externo se utilizará el análisis PESTEL como herramienta metodológica, dado que ofrece un marco estructurado para identificar las variables del entorno macroeconómico que pueden influir en la formulación y ejecución de una estrategia empresarial (Amador-Mercado, 2022, pp. 1–2; Steffens, 2020, p. 5). Además, se complementará con la matriz DOFA, enfocándose en las oportunidades y amenazas externas. Esta metodología resulta especialmente pertinente para el caso de la empresa AYP Accesorios SAS, pues permite examinar los factores externos que podrían constituir riesgos u oportunidades en la adopción de medidas orientadas a reducir las problemáticas actuales de la empresa.

El enfoque PESTEL considera seis dimensiones principales: Tanto de dimensión Política, como Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y por último Legal (Steffens, 2020, pp. 11–14). En el marco de esta investigación, se espera que su aplicación permita identificar y categorizar las variables críticas dentro de cada dimensión, de manera que

puedan ser interpretadas como amenazas u oportunidades para la eventual adopción de una estrategia de sostenibilidad en la organización; se tomó como base los datos de los estudios sectoriales de (Inexmoda, 2024) (Bancolombia, 2024)(Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2025), para valorar el impacto de cada factor en la empresa que se detallará en la sección del diagnóstico organizacional en el apartado 7.1 Análisis externo como resultado y de las cuales serán examinadas como variables del entorno susceptibles de favorecer o limitar la incorporación de una estrategia en la empresa.

6.3. Análisis interno

El análisis interno de esta propuesta de intervención se desarrollará mediante un enfoque metodológico mixto, el cual combinará dos componentes esenciales:

- Encuestas a colaboradores → Método Cuantitativo
- Entrevistas a la alta dirección → Método Cualitativo

Esta metodología mixta permitirá obtener datos cuantitativos sobre la percepción de los procesos actuales y cualitativos sobre las estrategias y decisiones internas. Se aplicará una escala de Likert y el modelo DOFA para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como el estado actual de los procesos internos de la compañía.

Con ello, se espera construir un panorama claro de la capacidad interna de la empresa para implementar procesos de mejora. Este apartado se ampliará en el Diagnóstico Organizacional.

6.4. Población, muestra, ficha técnica

La empresa AYP ACCESORIOS SAS cuenta con una planta aproximada de 25 colaboradores, distribuidos en áreas funcionales como: Administrativa, Operativa, Comercial y Soporte y Tecnología.

Para efectos de esta investigación, la población objetivo estuvo compuesta por los colaboradores que desempeñan funciones directivas y de toma de decisiones, con especial énfasis hacia los colaboradores clave de las áreas

contable y administrativa, la Gerencia General, y los responsables del proceso de inventarios.

La selección de la participantes se efectuó mediante muestreo no probabilístico de tipo intencional; de este modo, el estudio se desarrolló con un enfoque censal considerando a los actores con mayor conocimiento y participación en los procesos objeto de estudio y por ello no se necesitó realizar cálculo probabilístico de tamaño de la muestra. Dado que la población objetivo era reducida (cinco cargos directivos), se optó por incluir a todos los sujetos de interés.

El instrumento de recolección de la información estuvo conformado por 24 ítems, los cuales fueron diligenciados por cada uno de los cinco participantes seleccionados. La muestra estudiada correspondió al 100 % de la población objetivo y estuvo conformada por tres mujeres y dos hombres, cuyas edades oscilaron entre los 35 y los 55 años, y una antigüedad laboral en la organización de entre cinco y quince años.

Los cargos vinculados a la investigación son los siguientes:

- Gerencia General - Mario Tovar
- Dirección Administrativa - Andrea Contreras
- Dirección Comercial - Paula Tovar
- Dirección Operativa - Amanda Corzo
- Dirección de Soporte y Tecnología - Jair Gutiérrez

Dada la responsabilidad que estos cargos implican dentro de la estructura organizacional, así como la experiencia acumulada y el rol determinante que ejercen en la toma de decisiones, su contribución resulta esencial tanto para el desarrollo de la investigación como para el análisis estratégico de los procesos internos de la empresa.

Ficha técnica:

- Instrumento: Encuesta estructurada y entrevista semiestructurada.
- Aplicación: Presencial y/o digital.
- Duración estimada: 25 minutos por encuesta / 30 minutos por entrevista.
- Software de análisis: Excel y herramientas estadísticas básicas.

Tabla 3

Parametrización Muestral

Criterio de la muestra	Datos
País	Colombia
Departamento	Cundinamarca
Ciudad	Bogotá
Sector	Joyería
Población Organizacional	25
Población Objetivo	5
Tipo de Muestreo	Intencional
Muestra	5 directivos
Instrumento	Encuesta de 24 ítems

Nota: Elaboración propia.

6.5. Identificación de las variables

El diseño metodológico contempló la identificación y operacionalización de variables clave vinculadas directamente con los objetivos de la investigación. Las variables principales fueron categorizadas en tres dimensiones fundamentales:

- Variables de Gestión de Procesos Operativos: Esta dimensión incluye indicadores relacionados con la formalización de procedimientos, existencia de manuales operativos, frecuencia de revisión de procesos, utilización de herramientas de control de calidad, métricas de desempeño establecidas y sistemas de monitoreo implementados. Cada una de estas variables fue medida mediante escalas tipo Likert que permitieron cuantificar el grado de madurez de los procesos organizacionales
- Variables de Integración Organizacional: Comprende aspectos vinculados con la comunicación interdepartamental, existencia de comités multifuncionales, sistemas de información integrados, flujos de trabajo colaborativos, mecanismos de coordinación establecidos y grado de articulación entre unidades funcionales. Esta dimensión resultó crucial para evaluar el nivel de fragmentación o cohesión organizacional.
- Variables de Gestión de Riesgos y Sostenibilidad: Incluye elementos como identificación sistemática de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo de amenazas, existencia de matrices de riesgo, planes de respuesta documentados,

indicadores de sostenibilidad implementados y alineación con estándares internacionales de gestión ambiental y social.

6.6. Identificación de las variables del diagnóstico organizacional

A continuación, se detallan las variables que conformarán el instrumento de diagnóstico organizacional, junto con los indicadores establecidos para su evaluación. Estas variables se agrupan según la dimensión adaptada correspondiente, con el fin de asegurar que sea coherente con el modelo de análisis.

Tabla 4

Identificación de las variables

Dimensión adaptada	Variable Evaluada	Indicador Asociado	Definición operacional
Dimensión – Estrategia	Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica	Mide el grado en que la organización incorpora la gestión de riesgos a la planificación estratégica a través de la definición de objetivos, políticas, evaluaciones previas y seguimiento de las acciones de mitigación en los proyectos.	Se medirá mediante ítems orientados a identificar la existencia de políticas, criterios de evaluación, inclusión del riesgo en la planeación y seguimiento de acciones de mitigación.
Dimensión – Talento Humano	Gestión del talento en riesgos de proyectos	Evalúa el nivel de preparación y participación del talento humano en la gestión de riesgos, tomando en cuenta la capacitación, la asignación de responsables y los mecanismos de	Se medirá a partir de ítems relacionados con capacitación, asignación de responsables, comunicación y apropiación institucional del riesgo.

		comunicación para la identificación y el tratamiento de riesgos.	
Dimensión - Finanzas	Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos	Este determina la disponibilidad y asignación de recursos económicos asignados a la gestión de riesgos	Se medirá mediante ítems sobre presupuesto, contingencias, respaldo financiero y criterios de asignación de recursos.
Dimensión - Recursos	Soporte tecnológico para la gestión de riesgos	Evalúa el uso y actualización de herramientas tecnológicas para facilitar la identificación de riesgos, así como en la toma de decisiones organizacionales.	Se medirá con ítems sobre uso de software, disponibilidad de herramientas, actualización tecnológica y acceso a información.
Dimensión - Social	Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos	Mide el nivel de integración de cultura organizacional de la gestión de riesgos en la, considerando la comunicación, participación compromiso de la alta dirección en la solución de riesgos.	Se medirá a partir de ítems sobre comunicación, reporte de riesgos, participación y compromiso directivo.
Evaluación – Sostenibilidad	Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos	Evalúa la incorporación de criterios sostenibles en la gestión de riesgos, así como la implementación de buenas prácticas y la comunicación de	Se medirá mediante ítems sobre prácticas sostenibles, consideración de impactos y comunicación a grupos de interés.

resultados a los
interesados.

Nota: Elaboración propia

Estas variables permitirán establecer una línea base sólida sobre el nivel de preparación organizacional frente a los requisitos necesarios para implementar una estrategia de mitigación que sea efectiva, realista y acorde con los recursos y capacidades disponibles. Cada variable será evaluada mediante indicadores específicos, aplicados a través de una escala tipo Likert de cinco puntos, diseñada para captar el grado de alineación institucional con prácticas sostenibles y con los principios de gestión del riesgo.

Los resultados obtenidos constituirán un insumo técnico esencial para sustentar la formulación de la propuesta metodológica de gestión de riesgos, garantizando que dicha propuesta sea pertinente, coherente y ajustada a las condiciones reales de la organización.

6.7. Instrumento de diagnóstico organizacional

El instrumento de medición diseñado para el análisis interno de esta investigación tiene como propósito diagnosticar el grado de preparación institucional de la empresa frente a la adopción futura de una estrategia de sostenibilidad. Para su construcción, se toma como referencia un modelo reconocido de excelencia organizacional, que permite estructurar dimensiones clave vinculadas con la sostenibilidad, la gestión del riesgo y la eficiencia operativa.

Es importante señalar que dicho modelo no será aplicado de manera directa como herramienta de evaluación. En su lugar, se utiliza como marco conceptual para orientar el desarrollo de un instrumento propio, ajustado al contexto específico de la organización y a las necesidades analíticas del estudio. Este enfoque garantiza la coherencia con los principios de mejora continua, transformación operativa y generación de valor sostenible propuestos por la European Foundation for Quality Management (2024, pp. 5–11), al tiempo que asegura la pertinencia metodológica del diagnóstico elaborado.

La encuesta se realizó con el fin de medir el grado de integración de la gestión de riesgos en la organización, incluyendo dimensiones estratégicas, operativas, financieras,

tecnológicas, culturales y de sostenibilidad. El instrumento está organizado en seis dimensiones fundamentales, cada una de ellas enfocada en identificar el grado de madurez organizacional frente a la gestión de riesgos en proyectos.

El cuestionario consta de 24 ítems de respuesta cerrada, repartidos equitativamente entre las dimensiones descritas, y se valora mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = nunca; 5 = siempre). Esta estructura permite medir de forma precisa la percepción de los participantes sobre el nivel de implementación de prácticas de gestión de riesgos en la organización. Como instrumento complementario, se utilizó una entrevista semiestructurada a la gerencia, orientada a profundizar en los aspectos estratégicos y tecnológicos de dicha gestión.

Con el instrumento diseñado a partir de esta estructura se busca recopilar percepciones cualificadas de actores clave sobre el estado actual de la organización, especialmente en lo referente a sus capacidades estratégicas, culturales, operativas y de mejora continua para avanzar hacia una ruta de sostenibilidad ambiental, con énfasis en la reducción de riesgos operacionales. La información recopilada permitirá identificar tanto los niveles de alineación como las brechas existentes frente a los requisitos que demanda una estrategia de mitigación efectiva. Estos resultados constituirán un insumo técnico fundamental para sustentar el diseño de la propuesta de intervención y garantizar su pertinencia frente a las condiciones reales de la organización.

6.8. Validación del instrumento de diagnóstico organizacional

Al realizar un análisis comparativo exhaustivo entre los hallazgos derivados del diagnóstico organizacional y los objetivos estratégicos previamente establecidos, emergen discrepancias considerables que revelan una distancia sustancial entre la situación operativa vigente de la entidad y los estándares de excelencia reconocidos internacionalmente en materia de administración de riesgos y dirección de proyectos. Esta disparidad no solamente pone de manifiesto deficiencias operacionales puntuales, sino que además sugiere la existencia de brechas estructurales que comprometen la capacidad organizacional para alcanzar niveles óptimos de desempeño y competitividad en su sector.

Para garantizar la rigurosidad científica y la validez de contenido del presente estudio, se procedió a realizar la validación del instrumento de recolección de datos mediante el coeficiente V de Aiken, metodología estadística ampliamente reconocida en la investigación cuantitativa para evaluar el grado de acuerdo entre jueces expertos respecto a la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems que conforman un instrumento de medición. Este procedimiento de validación resulta fundamental en investigaciones de maestría en gerencia de proyectos, ya que permite establecer la validez de contenido de manera objetiva y cuantificable.

Para el análisis de los resultados se estimó el coeficiente V de Aiken para cada uno de los criterios evaluados, así como un valor global que permite medir el nivel de validez del instrumento. Se utilizó una escala Likert de cinco categorías, con una puntuación mínima de $l=1$ y los valores se calcularon conforme a la siguiente expresión:

$$V = \frac{S}{n \cdot [c - 1]} \rightarrow V = \frac{\sum r_i - l}{n \cdot [c - 1]}$$

r : Calificación otorgada por cada juez [1–5].

l : Mínima puntuación de la escala [1].

c : Corresponde al número de categorías disponibles en la escala [5].

n : Corresponde al número de jueces válidos que evaluaron cada criterio [5].

S : Es la suma de los valores $[r_i - l]$ correspondiente de los jueces válidos.

Donde: $V = \in [0,1] \rightarrow$ Coeficiente de Aiken.

Para efectos operativos, la interpretación del V de Aiken (escala 1–5), con valores en el rango $V \in [0,1]$, se establece así: $V \geq 0,90$ indica validez excelente y sugiere mantener el ítem; valores entre 0,80 y 0,89 corresponden a una validez alta y recomiendan conservarlo con ajustes menores; entre 0,75 y 0,79 se considera aceptable o en el límite, por lo que debe mantenerse incorporando mejoras; valores entre 0,60 y 0,74 reflejan una validez baja o dudosa, requiriendo revisión y replanteamiento; y $V < 0,60$ se clasifica como inaceptable, aconsejando rediseñar o descartar el ítem. Esta gradación se considera apropiada y conservadora frente a la literatura, la cual propone

un umbral mínimo de aceptación de $V \geq 0,70$ (Maldonado Mera, 2020, p. 21; Torres-Malca et al., 2022, p. 273).

La validación contó con la participación de cinco evaluadores, con el propósito de contrastar la factibilidad técnica y la viabilidad institucional de la estrategia propuesta. Entre ellos se incluyeron tres expertos externos y dos directivos de la empresa patrocinadora:

- David Ocampo Guzman
- Nelson Moreno Monsalve
- Carmen Elizabeth Chaparro
- José Gustavo Vivas
- Paula Tovar

A cada evaluador se le suministró la síntesis ejecutiva de la estrategia, su secuenciación, el protocolo de seguimiento con sus respectivos indicadores, y un instrumento de validación estructurado en diez criterios evaluados mediante una escala tipo Likert de 1 a 5, complementado con un espacio para observaciones cualitativas. Dicho instrumento fue diligenciado por cada uno de los participantes, donde evaluaron cada uno de los ítems del instrumento en función de criterios específicos de pertinencia teórica, relevancia práctica y claridad en la redacción.

Se determinó el coeficiente V de Aiken para las veinticuatro preguntas planteadas en las seis variables de estudio, obteniéndose los resultados que se presentan en la tabla (*ver Anexo B: Validación del instrumento*), que muestra claramente el grado de consenso alcanzado por los jueces sobre la pertinencia, claridad y viabilidad del instrumento y su validez global.

Tabla 5

Resultados implementación instrumento de medición V de AIKEN

Pregunta	Resultado	Pregunta	Resultado	Pregunta	Resultado
1	1.0	9	1.0	17	0.93
2	1.0	10	1.0	18	0.93
3	1.0	11	1.0	19	1.0
4	0.93	12	0.93	20	1.0
5	1.0	13	1.0	21	1.0

6	1.0	14	1.0	22	1.0
7	1.0	15	1.0	23	1.0
8	0.93	16	1.0	24	1.0

Nota: Elaboración propia

Los valores obtenidos del coeficiente V de AIKEN (*Tabla 5*) (*Anexo B*) muestran un consenso sólido entre los evaluadores superando el umbral mínimo aceptable de 0.70, alcanzando los valores iguales a 1.0 o 0,93, valores que superan el criterio mínimo de aceptación ($V \geq 0,80$) recomendado para establecer la validez de contenido lo cual confirma un nivel satisfactorio de contenido y respalda la confiabilidad del instrumento desarrollado para el levantamiento de información diagnóstica.

Este apartado da cumplimiento al objetivo específico del estudio, de evaluar desde una perspectiva técnica y gerencial la pertinencia de la propuesta estratégica de mitigación y de su protocolo de seguimiento. En este sentido, se busca verificar su coherencia con el diagnóstico organizacional, su viabilidad operativa dentro del marco metodológico adoptado y su alineación con la lógica de priorización técnico-financiera establecida en el estudio, garantizando además la trazabilidad con el diagnóstico organizacional base.

El instrumento de evaluación operacionaliza seis criterios orientados a valorar la solidez y pertinencia de la estrategia. Estos criterios abarcan, por una parte, aspectos de alineación estratégica y coherencia organizacional, tales como su contribución al valor estratégico, su consistencia con la planeación corporativa, el cumplimiento de compromisos regulatorios y su correspondencia con la realidad operativa de la empresa.

Por otra parte, se consideran dimensiones técnicas y financieras, incluyendo la integración con los análisis de costos y la viabilidad de inversión (CAPEX/OPEX). Asimismo, se incorporan variables relacionadas con el impacto y el seguimiento, como la trazabilidad de resultados, la calidad de los indicadores y la validez de los supuestos utilizados. Finalmente, se evalúa la pertinencia del orden de priorización y la factibilidad operativa en función de la continuidad del servicio y las ventanas de intervención definidas.

7. Diagnóstico Organizacional

El presente capítulo fue trabajado para desarrollo del diagnóstico organizacional, entendido como la fase de análisis que permite comprender de manera integral las condiciones internas y externas que influyen en la gestión ambiental de la empresa.

Para este fin, el diagnóstico se aborda en dos niveles complementarios:

- **Análisis externo**, dirigido a identificar los factores del entorno que configuran el contexto estratégico en el que opera la organización.
- **Análisis interno**, orientado a examinar la realidad operativa de la empresa desde dos dimensiones interrelacionadas: el análisis técnico generadas por las operaciones y la evaluación del nivel de preparación organizacional para adoptar una ruta estratégica de mitigación.

Esta estructura facilita la articulación entre el contexto en el que se desenvuelve la organización y sus capacidades internas.

7.1. Análisis externo.

Tomando en cuenta el diseño metodológico, se desarrolló el diagnóstico externo mediante el modelo PESTEL, ya que es empleada en los procesos de planeación estratégica para identificar los factores del entorno que pueden incidir en el desempeño de la organización. Su uso permitió analizar las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que conforman el contexto en el que la empresa lleva a cabo sus actividades.

El objetivo de este análisis fue identificar las condiciones y tendencias del entorno que podrían facilitar o restringir la implementación de las medidas, proporcionando información objetiva para respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Para el modelo PESTEL se tomó el análisis de varias fuentes oficiales, además se sustentó en la revisión documental, informes sectoriales y bibliografía especializada, lo que permitió construir una visión actualizada del contexto macroeconómico y normativo que influye en la sostenibilidad de la empresa. Las

principales tendencias y evidencias que respaldan este diagnóstico se presentan de manera detallada en la tabla siguiente.

Tabla 6

Análisis PESTEL

Factor	Variable	Descripción	Temporalidad	Impacto
Político	Incertidumbre regulatoria local	En Colombia, los cambios en política tributaria, comercial y laboral siguen influyendo en la planeación empresarial.	Corto Plazo	NEGATIVO
Político	Incertidumbre internacional	El contexto internacional enfrenta una creciente incertidumbre por barreras comerciales, tensiones geopolíticas y el uso estratégico de aranceles, lo que incrementa la volatilidad de los mercados y las cadenas de suministro, afecta costos y tiempos de abastecimiento, y puede influir en la competitividad y las decisiones de inversión de las empresas (UN, 2026).	Mediano Plazo	NEGATIVO
Político	Tasas de empleabilidad	El calendario electoral de 2026 en Colombia introduce un entorno de mayor incertidumbre para las empresas, debido a la	Mediano Plazo	NEGATIVO

		posibilidad de cambios en prioridades de gobierno, agendas regulatorias y señales de política económica que pueden afectar decisiones de inversión, contratación y expansión (Registraduría, 2026).		
Económico	Persistencia de inflación y alto costo del dinero en Colombia	La inflación anual de Colombia fue de 5,56% en marzo de 2026 y la tasa de política monetaria se ubicó en 11,25%, condiciones que presionan los costos operativos, encarecen el financiamiento y reducen el margen de maniobra para ejecutar proyectos de mejora (Dane, 2026).	Corto Plazo	NEGATIVO
Económico	Dinamismo del comercio minorista y del canal digital	En febrero de 2026 las ventas reales del comercio minorista en Colombia crecieron 10,9% y las ventas por comercio electrónico del comercio al por menor aumentaron 24,2%, lo que refleja un entorno de consumo más favorable para empresas con oferta comercial apoyada en	Corto Plazo	POSITIVO

		canales digitales (Dane, 2026).		
Social	Consumidor más consciente, exigente y orientado al valor	En el sistema moda colombiano se observa un consumidor que busca propósito, sostenibilidad, diferenciación y propuestas de valor más completas, lo cual favorece a empresas capaces de comunicar identidad de marca, trazabilidad y coherencia con prácticas responsables (Inexmoda, 2025).	Mediano Plazo	POSITIVO
Social	Consolidación de hábitos de compra digital	El crecimiento del comercio electrónico y la mayor participación de este canal dentro del comercio minorista evidencian una normalización de hábitos de compra digitales, lo que aumenta la importancia de contar con presencia online, respuesta rápida y buena experiencia de usuario (Dane, 2026).	Mediano Plazo	POSITIVO
Tecnológico	Programas públicos de transformación	El ecosistema institucional Colombiano mantiene programas para	Mediano Plazo	INDIFERENTE

	digital para MiPymes	impulsar la apropiación de tecnologías y el comercio electrónico en MiPymes, lo que representa una oportunidad para fortalecer capacidades digitales, trazabilidad de información y competitividad empresarial (Mintic).		
Tecnológico	Mayor madurez digital de los usuarios y adopción de nuevas tecnologías	En Colombia reportan aumento del uso de herramientas de inteligencia artificial, lo que evidencia una transición hacia consumidores y entornos más digitales, con expectativas crecientes sobre analítica, automatización y personalización (Dane, 2026).	Mediano Plazo	POSITIVO
Ecológico	Mayores exigencias internacionales de trazabilidad y sostenibilidad	En los mercados internacionales aumentan los estándares de trazabilidad y sostenibilidad, impulsando a los proveedores a mejorar prácticas si desean mantener acceso	Largo Plazo	POSITIVO

		comercial y relaciones de largo plazo con marcas y compradores más exigentes (Inexmoda, 2025).		
Legal	Actualización de requisitos de facturación electrónica	La DIAN ha exigido ajustes operativos y tecnológicos en la factura electrónica, incluyendo cambios en validación y transmisión de la información, lo que obliga a las empresas a mantener procesos y software actualizados para evitar incumplimientos (Dian , resolución 000202 de 2025)	Corto Plazo	NEGATIVO
Legal	Fortalecimiento del régimen de protección de datos personales	La SIC emitió en 2025 instrucciones adicionales sobre protección de datos personales, lo que incrementa las exigencias de cumplimiento para empresas que manejan bases de clientes, comercio electrónico y transferencia de información en entornos digitales. (Superintendencia de Industria y Comercio)	Corto Plazo	NEGATIVO

Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Distribución por factor

Factor	Nro. de variables	%
Político	3	25.0%
Económico	2	16.7%
Social	2	16.7%
Tecnológico	2	16.7%
Ecológico	1	8.3%
Legal	2	16.7%
Total	12	100%

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Distribución por impacto

Impacto	Cantidad	%
Positivo	5	42%
Indiferente	1	8%
Negativo	6	50%
TOTAL	12	100%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9

Temporalidad

Plazo	Cantidad	%
Corto Plazo	5	42%
Mediano Plazo	6	50%
Largo Plazo	1	8%
Total	12	100%

Nota: Elaboración propia.

En conjunto, estas variables adicionales permiten ampliar el análisis externo de la empresa, al incorporar factores recientes del contexto Colombiano e internacional que pueden incidir en la formulación e implementación de la propuesta metodológica de gestión de riesgos en proyectos.

El análisis PESTEL realizado permitió identificar 12 variables del entorno externo que inciden sobre la empresa AYP Accesorios SAS. Los resultados muestran un predominio moderado de factores de impacto negativo (50%), seguidos por variables positivas (42%) e indiferentes (8%). Los factores políticos concentran la mayor participación dentro de la matriz (25,0%), lo que evidencia una especial sensibilidad de la empresa frente a la incertidumbre regulatoria y al contexto político nacional e internacional. Por su parte, los factores económicos presentan un comportamiento mixto, al combinar presiones asociadas a la inflación y al costo del dinero con oportunidades derivadas del dinamismo del comercio minorista y del canal digital. En el ámbito social y tecnológico se identifican condiciones mayoritariamente favorables, relacionadas con consumidores más digitales y conscientes, así como con oportunidades de transformación digital. El componente legal se configura como una fuente relevante de amenaza por las mayores exigencias en facturación electrónica y protección de datos, mientras que el factor ecológico representa una oportunidad estratégica de largo plazo vinculada con la trazabilidad y la sostenibilidad. En términos temporales, la mayor parte de las variables se concentra en el corto y mediano plazo, lo que confirma la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta estratégica de la empresa frente a su entorno.

7.2. Análisis interno.

En concordancia con lo descrito en el apartado de diseño metodológico, el diagnóstico interno tuvo como propósito evaluar la condición presente de AYP Accesorios SAS considerando dimensiones operativas, organizacionales y de administración de riesgos. Dicho diagnóstico se construyó empleando datos recopilados a través de cuestionarios estructurados, conversaciones con personal estratégico y análisis de documentación de procedimientos, facilitando así una comprensión completa del grado de madurez institucional para incorporar un sistema de administración de riesgos.

Durante esta etapa se recurrió principalmente al cuestionario implementado entre empleados relacionados con funciones administrativas, financieras y productivas, además de la entrevista parcialmente estructurada realizada a la alta y media gerencia.

Adicionalmente, se examinaron archivos corporativos, metodologías vigentes de supervisión y reportes vinculados al manejo de existencias y registros financieros. Esta combinación de técnicas de investigación reforzó la validez y coherencia del estudio, asegurando una interpretación más fidedigna de la realidad organizacional.

Los datos recabados revelan que la compañía cuenta con ventajas asociadas a su configuración organizativa reducida, la proximidad entre departamentos y la voluntad gerencial de optimizar los mecanismos internos. Sin embargo, también emergen deficiencias significativas en cuanto a uniformidad de procesos, gestión documental, monitoreo de métricas y oficialización de estrategias de control de riesgos. Estas carencias limitan la habilidad institucional para prevenir situaciones desfavorables, minimizar duplicidades operativas y fundamentar decisiones en datos fiables y actualizados.

Desde una perspectiva crítica, los descubrimientos sugieren que el área más susceptible se localiza en el control y seguimiento de datos operacionales y administrativos, particularmente en los ámbitos contable y de almacenamiento. Esta circunstancia amplifica la vulnerabilidad frente a riesgos operacionales, económicos y normativos, ratificando la urgencia de ejecutar una estrategia metodológica que consolide la supervisión interna, la articulación interdepartamental y la mentalidad preventiva organizacional.

En este marco, el diagnóstico interno valida la relevancia de la iniciativa desarrollada en este estudio, al demostrar que la entidad necesita un esquema más organizado para detectar, valorar y supervisar riesgos, con miras a potenciar el rendimiento operacional y mantener su expansión en un contexto dinámico y competitivo.

7.2.1. *Fiabilidad del inventario.*

El diseño del registro de riesgos presentado se orientó conforme a los parámetros de materialidad y gestión operacional descritos en las fuentes técnicas pertinentes, centrándose en los riesgos de mayor impacto y trazabilidad dentro de los procesos operativos de la empresa. Dicha acotación responde a los principios de claridad informativa y fiabilidad de registros, privilegiando la valoración de aquellos riesgos documentados con datos verificables y coherentes, con el propósito de minimizar la inclusión de variabilidad o desviaciones

metodológicas en los resultados finales.(International Organization for Standardization, 2018)

Para reducir el impacto de las exclusiones y mejorar la completitud del registro de riesgos en futuras mediciones, se recomienda que la empresa avance de manera gradual en las siguientes líneas de acción.

- Actualizar anualmente el registro de riesgos e incorporar una bitácora de factores y de fuentes utilizadas para su identificación y valoración, junto con un criterio de calidad de la información asociada a cada fuente, lo que permite su fácil documentación y validación de la trazabilidad de los datos empleados.
- Registrar de manera sistemática aquellos riesgos que aún no cuentan con valoración formal, con el propósito de disponer de información consistente que permita su incorporación en futuras actualizaciones del registro.
- Realizar una evaluación preliminar de las fuentes indirectas del riesgo que resulten más relevantes para la empresa, como la dependencia de los proveedores tercerizados, la adquisición de insumos críticos, entre otras, las cuales podrán reportarse de manera informativa mientras se consolida la trazabilidad necesaria para su valoración formal.
- Integrar toda la información en la plataforma utilizada por la empresa de manera oportuna, identificando las brechas de información y fortaleciendo la trazabilidad de las fuentes actualmente excluidas para avanzar en la mejora continua del registro.
- Revisar anualmente el análisis de gestión de riesgos con el fin de estructurar y dar seguimiento a las iniciativas de mitigación, incorporando nuevos riesgos que se identifiquen en el proceso y actualizando aquellos que ya se encuentran vigentes.

Este enfoque gradual y realista refuerza la coherencia metodológica, promueve la mejora continua del inventario y fortalece la gobernanza de datos corporativos, asegurando que las futuras actualizaciones reflejen con mayor precisión el desempeño ambiental integral de la organización.

7.2.2. Segmentación.

La clasificación del diagnóstico interno posibilitó distinguir los procedimientos y elementos organizativos conforme a su grado de influencia en la gestión operativa y en la susceptibilidad ante riesgos. Este método resulta adecuado al prevenir interpretaciones

globales imprecisas y propiciar una identificación más detallada de las zonas neurálgicas que deben atenderse prioritariamente en el marco metodológico propuesto.

Para AYP Accesorios SAS, dicha clasificación reveló que las principales debilidades se localizan en los procesos administrativos, financiero-contables y de gestión de existencias, especialmente donde el manejo informativo se ejecuta manualmente o mediante mecanismos de supervisión incompletos. Por otra parte, otros ámbitos presentan un nivel de criticidad menor, aunque igualmente demandan integración con la estrategia de control de riesgos para garantizar coherencia en el sistema organizativo global.

Esta distinción facilita canalizar las iniciativas de fortalecimiento hacia aquellos procesos con mayor incidencia en la operatividad y en las decisiones estratégicas, maximizando la eficiencia en la asignación de recursos y consolidando el criterio de jerarquización del plan de intervención.

7.2.3. Indicadores.

Con el propósito de caracterizar la distribución del impacto operativo, se llevará a cabo un análisis de Pareto orientado a estimar la concentración relativa de incidencias y su contribución acumulada a los efectos observados en la organización. Cabe precisar que el objetivo de esta fase no es priorizar de inmediato las fuentes desde una perspectiva integral y estratégica; más bien, se busca describir la configuración de los aportes individuales por alcance de proceso, en concordancia con las condiciones operativas reales del periodo de estudio.

Para describir la condición operacional de la organización, se examinaron métricas vinculadas con eficiencia, supervisión y fiabilidad informativa. Dichas métricas provienen de las variables establecidas en el marco metodológico y posibilitan evaluar el desempeño de los procesos más críticos para la entidad.

En términos generales, el análisis revela que la compañía dispone de áreas susceptibles de optimización en aspectos relacionados con la estandarización de procesos, plazos de tratamiento de datos, uniformidad de registros y sistemas de monitoreo. La carencia de un esquema unificado de medición limita las capacidades de supervisión continua y disminuye las

posibilidades de identificación anticipada de anomalías significativas para el control de riesgos.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de indicadores estratégicos de rendimiento representa una prioridad institucional, dado que propiciará el seguimiento de la propuesta metodológica y habilitará la medición objetiva del efecto de las intervenciones ejecutadas.

7.2.4. Parametrización estadística:

Para complementar el análisis descriptivo del diagnóstico, se propone la utilización de medidas de tendencia central y dispersión que permitan interpretar con mayor rigor los resultados obtenidos en la encuesta aplicada. En particular, el uso de la media, la mediana, la desviación estándar y el coeficiente de variación facilita la comparación entre dimensiones y contribuye a identificar el grado de homogeneidad o dispersión en las percepciones de los participantes esto se verá detallado en el punto

7.3. Diagnóstico interno:

El análisis de preparación organizacional buscó identificar hasta dónde la empresa reúne condiciones estratégicas, culturales, operativas y de recursos para implementar un sistema de gestión de riesgos con enfoque sostenible.

Los resultados indican que la organización tiene una base adecuada para iniciar el fortalecimiento metodológico, gracias al compromiso directivo, la integración entre áreas y el reconocimiento claro de necesidades de mejora. Sin embargo, existen limitaciones en la madurez de la cultura preventiva, la formalización del riesgo en la estrategia y los mecanismos de monitoreo y mejora continua.

Por tanto, la empresa presenta un nivel de preparación intermedio: tiene los requisitos mínimos para la propuesta, pero debe fortalecer capacidades técnicas, controles y prácticas de gobernanza para su sostenibilidad futura.

7.3.1. Resultados de la verificación y análisis del instrumento de diagnóstico.

La implementación del protocolo de investigación permitió recuperar información relevante y significativa sobre el estado contemporáneo de la organización en el ámbito de gestión de riesgos y sostenibilidad. Los hallazgos corroboran la idoneidad de la herramienta para capturar percepciones en dimensiones estratégicas como liderazgo institucional, direccionamiento corporativo, arquitectura cultural, disponibilidad de

recursos, estructuración de procesos y dinámicas de optimización permanente, aportando evidencia consistente para fundamentar el diagnóstico.

Globalmente, los datos compilados revelan una evaluación intermedia de las capacidades institucionales vigentes, con desempeños más destacados en aspectos vinculados al compromiso directivo y resultados menos promisorios en componentes asociados a la normalización procedimental, desarrollo de métricas y establecimiento de sistemas de seguimiento estructurados.

7.3.2. *Fiabilidad del instrumento*

La fiabilidad del instrumento se sustenta en el proceso previo de validación de contenido mediante el coeficiente V de Aiken, cuyos resultados mostraron niveles satisfactorios de pertinencia, claridad y relevancia de los ítems luego de detallarlo en el apartado *6.7. Instrumento de diagnóstico organizacional* y *6.8. Validación del instrumento de diagnóstico organizacional*. Esto permite afirmar que el instrumento empleado presenta consistencia suficiente para ser utilizado como base del diagnóstico organizacional.

En consecuencia, la información obtenida a través de la encuesta y las entrevistas puede considerarse válida para orientar la formulación de la propuesta metodológica, en la medida en que refleja de forma razonable la percepción de los actores involucrados y las condiciones reales de la empresa.

7.3.3. *Hallazgos por dimensión*

Desde una perspectiva metodológica, este tratamiento estadístico resulta útil para reconocer cuáles dimensiones presentan mayor estabilidad y cuáles reflejan opiniones más dispersas, aspecto que puede interpretarse como señal de diferencias en la experiencia de los colaboradores frente a los procesos internos. Así, la normalización estadística no solo fortalece la consistencia analítica del diagnóstico, sino que también aporta evidencia para justificar la priorización de ciertas líneas de intervención dentro de la propuesta metodológica.

El instrumento de recolección se estructuró considerando seis dimensiones fundamentales que configuran la disposición de la organización hacia la sostenibilidad, cada una vinculada a un constructo analítico particular y un conjunto de indicadores específicos. Para cada dimensión se calculó el promedio $[\bar{x}]$ como medida de tendencia central, complementado con su intervalo

de confianza al 95% [IC95%], lo que permite una valoración estadística rigurosa de la estimación y su correspondiente interpretación cualitativa.

Dimensión 1 – Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica

Los resultados muestran que la organización reconoce la importancia de integrar la gestión de riesgos en su planeación estratégica; sin embargo, aún existen oportunidades para mejorar en la formalización de políticas, procedimientos y mecanismos de seguimiento. La alta dirección participa en la evaluación de riesgos, pero el diagnóstico muestra la necesidad de consolidar una estructura más sistemática que permita integrar dicha gestión como parte permanente de la toma de decisiones organizacionales.

Dimensión 2 – Gestión del talento en riesgos de proyectos

Esta dimensión representa un nivel intermedio de madurez en el desarrollo de capacidades humanas orientadas a la gestión de riesgos. Existen mecanismos de coordinación y participación, pero se observan debilidades en los procesos de capacitación especializada y en la apropiación institucional de herramientas para la identificación y el tratamiento preventivo de riesgos. Los hallazgos indican la necesidad de fortalecer los programas de formación y promover una mayor sensibilización en todos los niveles de la organización.

Dimensión 3 – Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos

Los resultados muestran que la organización cuenta con criterios básicos para considerar los aspectos financieros asociados a los riesgos en proyectos; sin embargo, aún no se observa una asignación estructurada de recursos para actividades preventivas, reservas de contingencia o mecanismos financieros de respuesta. Esta situación demuestra la necesidad de fortalecer la planificación económica de la gestión de riesgos, a fin de ampliar la capacidad de respuesta ante eventos operacionales imprevistos.

Dimensión 4 – Soporte tecnológico para la gestión de riesgos

La dimensión tecnológica implica avances relevantes en el uso de herramientas digitales que usan para el seguimiento y control de los riesgos. Las personas participantes valoran las plataformas tecnológicas para poder contribuir en la toma de

decisiones, así como para facilitar el acceso a la información de forma atenta y actualizada. En cualquier caso, hay unas oportunidades en cuanto a la mejora continua en la actualización para poder usar estas herramientas junto con sus incorporaciones a los procesos estratégicos de la organización pública.

Dimensión 5 – Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos

Los resultados evidencian que la organización se encuentra en una etapa inicial de la apropiación cultural de la gestión de riesgos, sobre todo en cuanto a la comunicación y el reporte inmediato de las situaciones que dificultan el desarrollo de los proyectos. Las prácticas reactivas continúan predominando, lo que pone de manifiesto la necesidad de anclar la norma en una cultura preventiva posibilitada por mecanismos de reconocimiento, participación transversal o mayor implicación de la alta dirección en los espacios de seguimiento y control de la gestión del riesgo.

Dimensión 6 – Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos

En esta dimensión se pone de manifiesto una tendencia positiva hacia una mayor o menor incorporación de criterios de sostenibilidad en los procesos de gestión de riesgos. La organización muestra su interés en considerar impactos económicos, sociales y medioambientales, pero los resultados apuntan a que existen oportunidades de mejora en relación a la formalización de prácticas sostenibles, en la definición de medidas preventivas de carácter medioambiental y en la información que se va dando a partir de los avances a los diferentes grupos de interés.

Resultados – Evaluación y mejora continua

Se identificó un bajo nivel de formalización en los mecanismos de evaluación, retroalimentación y seguimiento. La ausencia de indicadores consolidados y de rutinas sistemáticas de revisión dificulta la mejora continua y refuerza la necesidad de implementar la metodología propuesta.

Figura 9

Resultados de los aspectos de las dimensiones de las variables

Dimensión	n válido	Media (x)	Desv. Est.	Error Est.	t (95%)	Margen de error	IC 95% inferior	IC 95% superior	Umbral	Clasificación
Dimensión – Liderazgo	15	3.000	1.464	0.378	2.145	0.811	2.189	3.811	4	Oportunidad de mejora
Dimensión – Estrategia	15	3.000	1.464	0.378	2.145	0.811	2.189	3.811	4	Oportunidad de mejora
Dimensión – Cultura	15	3.000	1.464	0.378	2.145	0.811	2.189	3.811	4	Oportunidad de mejora
Dimensión – Recursos	15	3.000	1.254	0.324	2.145	0.694	2.306	3.694	4	Oportunidad de mejora
Dimensión – Procesos	15	2.800	1.265	0.327	2.145	0.700	2.100	3.500	4	Oportunidad de mejora
Resultados – Evaluación y	15	5.000	0.000	0.000	2.145	0.000	5.000	5.000	4	Fortaleza

Nota: Elaboración propia a través de Excel a partir de los resultados de la encuesta diagnóstica.

7.3.4. Consolidado general del nivel de preparación organizacional

En términos globales, el diagnóstico permite concluir que AYP Accesorios SAS presenta un nivel de preparación organizacional **medio-bajo a intermedio** para la implementación de una metodología formal de gestión de riesgos bajo un enfoque sostenible. La empresa dispone de condiciones favorables en materia de disposición directiva y reconocimiento de la necesidad de cambio, pero aún enfrenta brechas importantes en cultura preventiva, formalización de procesos, trazabilidad de información y monitoreo de desempeño.

Este consolidado confirma que la propuesta metodológica planteada en la investigación no solo es pertinente, sino necesaria, ya que responde a debilidades reales del contexto organizacional y ofrece una ruta estructurada para avanzar hacia mayores niveles de control, eficiencia y sostenibilidad.

7.3.5. Lectura del diagnóstico organizacional desde la perspectiva de la madurez en gerencia de proyectos

El diagnóstico organizacional desarrollado en A y P Accesorios S.A.S. puede interpretarse también desde la perspectiva de los modelos de madurez en gerencia de proyectos, en la medida en que los hallazgos obtenidos permiten valorar el grado de formalización, integración y desarrollo institucional de prácticas relacionadas con estrategia, procesos, riesgos, recursos, seguimiento y mejora continua. Aunque la investigación no aplicó de manera completa un modelo específico de madurez, los

resultados del diagnóstico sí evidencian elementos comparables con las dimensiones que estos marcos suelen analizar.

Desde esta lectura, la organización presenta avances iniciales en aspectos como la disposición directiva, la articulación funcional entre áreas y el reconocimiento de la necesidad de fortalecer el control y la trazabilidad de la información. Sin embargo, también se observan brechas relevantes en materia de estandarización de procesos, formalización de roles, integración del riesgo en la planeación, uso de indicadores, documentación de controles y consolidación de una cultura preventiva. Estas características permiten ubicar a la empresa en un nivel de madurez intermedio-bajo o en desarrollo, más cercano a una etapa de estructuración que a una fase de optimización institucional.

La pertinencia de esta interpretación se refuerza a la luz de modelos como CP3M (Solarte-Pazos, 2014) y MMGP (Prado, 2017), los cuales coinciden en señalar que la madurez organizacional en Project Management y de los procesos del marco (PMI, 2025) depende de la capacidad de la empresa para alinear estrategia, procesos, gobernanza, control, competencias y aprendizaje organizacional. En consecuencia, el diagnóstico no solo identifica debilidades operativas puntuales, sino que también evidencia que la gestión de riesgos en proyectos de A y P Accesorios S.A.S. requiere fortalecerse como una capacidad organizacional transversal.

Bajo esta perspectiva, la propuesta metodológica planteada en el estudio adquiere mayor sentido, ya que no busca únicamente introducir herramientas de análisis de riesgos, sino contribuir al avance progresivo de la empresa hacia mayores niveles de madurez en gerencia de proyectos. Esto implica fortalecer la disciplina metodológica, clarificar responsabilidades, mejorar la calidad de la información, institucionalizar mecanismos de seguimiento y promover una cultura orientada a la prevención y a la mejora continua. Por tanto, la incorporación de los modelos de madurez en el análisis no solo amplía el sustento académico del trabajo, sino que permite interpretar la propuesta como un paso estratégico en el desarrollo organizacional de la empresa.

8. Propuesta Metodológica para la gestión de riesgos en proyectos de la empresa AYP Accesorios SAS

La gestión de riesgos es fundamental para asegurar el éxito de los proyectos y la sostenibilidad empresarial. Por este motivo, esta propuesta metodológica establece un camino ordenado y lógico para detectar, evaluar y mitigar los peligros en la compañía AYP Accesorios SAS

Apoyado en marcos de referencia como PMBOK e ISO 31000, el modelo plantea una estrategia operativa que optimiza las elecciones corporativas, disminuye las dudas del entorno y fomenta una dirección interna más ágil, planificada y protectora.

8.1. Fundamento de la metodología

La propuesta metodológica para AYP Accesorios SAS se basa en un enfoque híbrido que integra los lineamientos del PMI y la norma ISO 31000, con el fin de desarrollar un modelo de gestión de riesgos acorde al contexto organizacional. Esta integración permite combinar la gestión de riesgos desde los proyectos, enfocada en la planificación, análisis, respuesta y control, con una visión organizacional más amplia que incorpora el riesgo en los procesos y la toma de decisiones de la empresa.

El PMI aporta una estructura orientada al ciclo de vida del proyecto, facilitando la gestión de riesgos mediante etapas como identificación, análisis, planificación de respuestas y monitoreo. Por su parte, la ISO 31000 permite abordar el riesgo como un proceso transversal, promoviendo su integración en todos los niveles organizacionales bajo principios de mejora continua y generación de valor.

La combinación de ambos enfoques responde a la necesidad de lograr un control integral, tanto a nivel del proyecto como de la organización, fortaleciendo la cultura preventiva y la capacidad de respuesta ante la incertidumbre. En este sentido, la metodología propuesta se estructura en etapas que comprenden la definición del contexto, la identificación, análisis y tratamiento de riesgos, así como su seguimiento y mejora continua, proporcionando a la empresa una guía clara y aplicable para la gestión efectiva del riesgo.

Figura 10

Fundamentos Propuesta Metodológica



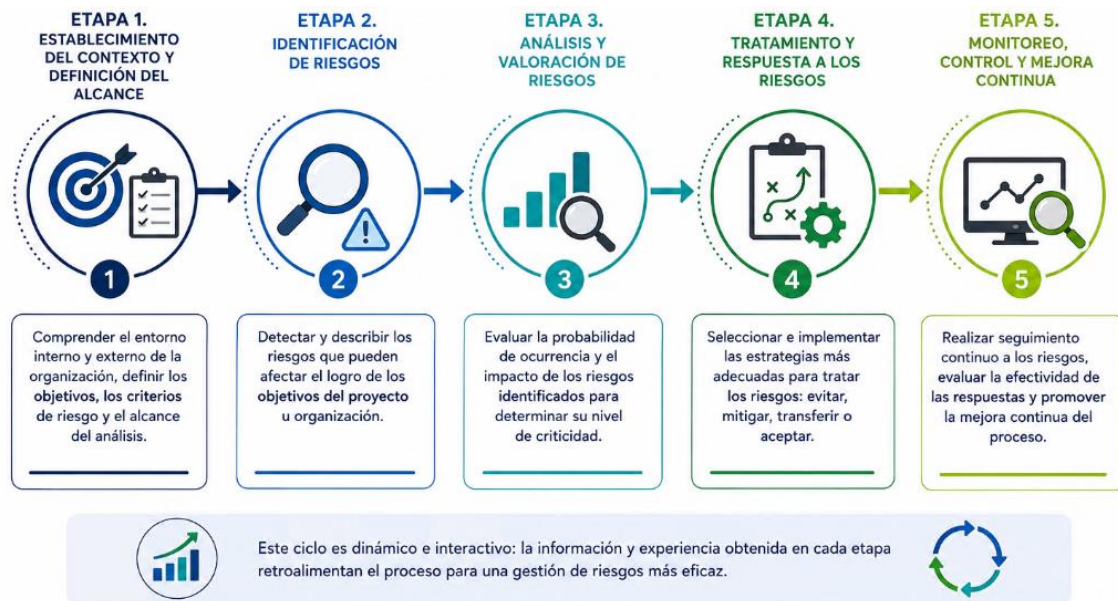
Nota: Elaboración propia.

8.2. Estructura de la metodología propuesta

La metodología propuesta se estructura en cinco fases consecutivas y articuladas, orientadas a guiar a la empresa en una gestión integral de riesgos bajo un enfoque preventivo, sistemático y sostenible. Cada fase contempla actividades definidas, herramientas de apoyo, responsables y resultados esperados, lo que permite que la propuesta trascienda lo conceptual y se consolide como una guía práctica para su implementación en la organización.

Figura 11

Etapas Propuesta Metodológica



Nota: Elaboración propia.

8.2.1. Etapa 1. Establecimiento del contexto y definición del alcance

La primera etapa se orienta a establecer el contexto en el cual se implementará la gestión de riesgos, definiendo de manera precisa el alcance, los objetivos, los procesos involucrados, los criterios de evaluación y las condiciones internas y externas que impactan la operación de la empresa. Esta fase es fundamental, ya que permite comprender el entorno de aplicación de la metodología y fijar los parámetros que servirán de base para la valoración de los riesgos.

En el caso de AYP Accesorios SAS, esta etapa se fundamenta en los resultados del diagnóstico organizacional, el cual evidenció debilidades relacionadas con la trazabilidad de la información, la estandarización de procesos, la cultura preventiva, la formalización de controles y la integración del riesgo en la toma de decisiones. Así, el análisis del contexto no solo describe la operación interna, sino que también incorpora la evaluación del entorno externo mediante el análisis PESTEL y el nivel de preparación organizacional.

Como resultado de esta fase, se espera definir el alcance de la metodología, identificar los procesos críticos a intervenir, establecer los criterios de probabilidad e

impacto, determinar las categorías de riesgo y precisar los actores que participarán en el proceso.

8.2.2. Etapa 2. Identificación de riesgos

La segunda etapa se enfoca en la identificación sistemática de riesgos, entendida como el proceso mediante el cual se detectan las amenazas y oportunidades que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos tanto del proyecto como de los procesos organizacionales. Esta identificación requiere considerar fuentes internas y externas de incertidumbre, con el fin de obtener una visión amplia y estructurada de los posibles eventos que pueden afectar el desempeño de la empresa.

En el caso de la organización, esta fase se orienta principalmente a los procesos administrativos, contables, operativos y tecnológicos, así como a factores asociados al cumplimiento normativo, la disponibilidad de recursos, la confiabilidad de la información y la capacidad de respuesta institucional. Para su desarrollo, se utilizan como insumos la revisión documental, los resultados de encuestas y entrevistas, el análisis del entorno y la participación de actores clave.

Entre las principales herramientas empleadas se encuentran el registro de riesgos, la estructura de desglose de riesgos (RBS), el análisis de procesos críticos y la clasificación por categorías. Como resultado, se espera consolidar un inventario estructurado de riesgos que incluya la descripción de cada evento, su origen, causas, posibles efectos, categoría y responsable preliminar.

8.2.3. Etapa 3. Análisis y valoración de riesgos

La tercera etapa se centra en el análisis y evaluación de los riesgos identificados, con el fin de establecer su nivel de criticidad y definir prioridades de intervención. Para ello, la metodología integra técnicas de análisis cualitativo junto con herramientas visuales que facilitan la toma de decisiones.

El análisis se basa en la estimación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo sobre variables clave del proyecto, tales como alcance, tiempo, costo, calidad, desempeño operativo y cumplimiento normativo. A partir de estos criterios, se elabora la matriz de probabilidad e impacto (Heat Map), la cual permite ubicar los riesgos según su nivel de importancia y visualizar aquellos que requieren atención inmediata.

La clasificación se organiza en tres niveles de criticidad: una zona baja, correspondiente a riesgos con menor prioridad y seguimiento básico; una zona media, que agrupa riesgos que demandan acciones preventivas y un control más riguroso; y una zona alta o crítica, integrada por riesgos prioritarios que requieren respuestas oportunas o planes de contingencia específicos.

Para esta fase se utilizan como soporte la matriz de riesgos (Heat Map), la definición de zonas de criticidad y el resumen cualitativo de valoración del portafolio. Como resultado, se obtiene la priorización de los riesgos, que sirve de base para estructurar las estrategias de tratamiento y la asignación de recursos.

8.2.4. Etapa 4. Tratamiento y respuesta a los riesgos

La cuarta etapa se orienta a la formulación e implementación de estrategias de respuesta frente a los riesgos priorizados. En alineación con los lineamientos del PMI y la ISO 31000, la metodología plantea que la organización adopte diferentes alternativas de tratamiento según la naturaleza y el nivel de criticidad de cada riesgo.

Entre las opciones disponibles se encuentran evitar el riesgo, reducir su probabilidad o impacto, transferirlo a terceros, asumirlo bajo control o aprovecharlo cuando represente una oportunidad. En el caso de AYP Accesorios SAS, las acciones se enfocan principalmente en fortalecer los controles operativos, mejorar la trazabilidad de la información, asignar recursos para la gestión preventiva, capacitar al personal, optimizar el soporte tecnológico y consolidar mecanismos de seguimiento.

Como resultado de esta etapa, cada riesgo priorizado debe contar con una respuesta definida, un responsable asignado, un plazo de ejecución, un indicador de seguimiento y un criterio claro de control o cierre.

8.2.5. Etapa 5. Monitoreo, control y mejora continua

La quinta etapa tiene como propósito asegurar la continuidad y efectividad de la metodología a lo largo del tiempo, mediante la implementación de mecanismos de monitoreo, control y mejora continua. Esta fase parte del principio de que la gestión de riesgos no finaliza con la definición de respuestas, sino que requiere un seguimiento constante, actualización de la información y evaluación periódica del desempeño del sistema.

Para ello, la metodología establece el uso de indicadores clave de desempeño, la revisión periódica del registro de riesgos, el control del cumplimiento de cronogramas y

presupuestos, la semaforización de resultados, así como la realización de auditorías internas y el análisis de desviaciones.

En esta etapa se incorporan herramientas como dashboards de gestión, KPIs del proyecto, la matriz RACI, protocolos de verificación y lineamientos para el manejo de desviaciones. Como resultado, se busca consolidar un proceso de mejora continua que permita ajustar la metodología, fortalecer los controles y fomentar una cultura organizacional preventiva, alineada con la sostenibilidad y una toma de decisiones basada en información confiable.

8.3. Herramientas de apoyo de la metodología

La propuesta metodológica incorpora un conjunto de herramientas técnicas y de control que facilitan su aplicación práctica dentro de la organización. Estas herramientas permiten estructurar la información, evaluar los riesgos, definir responsabilidades, dar seguimiento a los resultados y garantizar la trazabilidad del proceso.

Figura 12

Herramientas Utilizadas



Nota: Elaboración propia.

8.3.1. Registro de riesgos

El registro de riesgos se configura como la herramienta principal de documentación dentro de la metodología, ya que integra la información clave

sobre los eventos identificados, incluyendo sus causas, efectos, valoración y medidas de tratamiento. Este instrumento permite mantener actualizados los datos relevantes del proyecto y facilita el seguimiento continuo y la evaluación periódica del comportamiento de los riesgos.

8.3.2. Matriz de probabilidad e impacto (Heat Map)

La matriz de probabilidad e impacto sirve como una herramienta visual para la priorización de riesgos, permitiendo organizarlos según su nivel de exposición. Su principal aporte consiste en facilitar la toma de decisiones y dirigir los recursos hacia aquellos riesgos que presentan mayor nivel de criticidad.

8.3.3. Matriz RACI

La matriz RACI se utiliza como una herramienta de gobernanza que permite establecer de manera precisa los roles y responsabilidades dentro de cada actividad de la metodología. A través de esta, se define quién ejecuta, quién aprueba, quién debe ser consultado y quién debe ser informado, lo que contribuye a mejorar la coordinación entre las áreas y a reducir ambigüedades durante la ejecución.

8.3.4. Dashboard de gestión de riesgos

El Dashboard ejecutivo permite presentar de forma integrada los principales indicadores de desempeño, el estado de los riesgos, la evolución de los controles y el comportamiento general del proyecto. Su uso facilita la toma de decisiones oportunas y refuerza el monitoreo continuo del sistema de gestión.

8.3.5. Indicadores de seguimiento y control

Los indicadores permiten evaluar el nivel de implementación de la metodología, así como el desempeño de los procesos, la disminución de errores, la gestión de la información, la atención de riesgos críticos y el grado de adopción por parte del personal. En este sentido, constituyen un elemento clave para medir el impacto y la efectividad de la propuesta.

8.4. Plan de implementación gradual de la metodología

Una vez definidos el diseño metodológico, el diagnóstico organizacional y los objetivos del estudio, se establece un plan de implementación progresivo que facilite la adopción gradual de la propuesta dentro de la empresa como una propuesta metodológica integral cuyo propósito fundamental radica en la implementación sistemática y estructurada de un modelo de administración de riesgos corporativos que se encuentre estratégicamente alineado con los principios, estándares y mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI), específicamente aquellos contenidos en la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) y el estándar de gestión de riesgos en proyectos.

Figura 13

Plan de Implementación



Nota: Elaboración propia.

La propuesta de intervención trasciende la simple adopción de herramientas técnicas, constituyéndose en una transformación organizacional profunda que busca institucionalizar una cultura de gestión preventivAYProactiva de los riesgos inherentes a la actividad proyectual y operativa de la organización.

Este enfoque holístico contempla no solamente la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos conforme a las metodologías estandarizadas internacionalmente, sino que además promueve la integración de consideraciones de sostenibilidad en cada fase del ciclo de vida de los proyectos, garantizando así que las decisiones gerenciales consideren simultáneamente criterios de rentabilidad financiera, responsabilidad ambiental y equidad social.

La alineación estratégica con los lineamientos del PMI constituye un elemento diferenciador de este plan de intervención, ya que garantiza la adopción de metodologías validadas globalmente y reconocidas como referentes de excelencia en la disciplina de la dirección de proyectos. Esta adhesión a estándares internacionales facilita la sistematización de procesos, la estandarización de terminología técnica, la implementación de marcos de gobernanza robustos y la posibilidad de benchmarking con organizaciones líderes a nivel mundial.

Específicamente, el plan de intervención incorpora los procesos de gestión de riesgos definidos en el PMBOK, que incluyen la planificación de la gestión de riesgos, la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, el análisis cualitativo mediante matrices de probabilidad e impacto, el análisis cuantitativo utilizando técnicas estadísticas y de simulación cuando resulte aplicable, la planificación de respuestas diferenciadas según la naturaleza del riesgo (evitar, transferir, mitigar o aceptar), la implementación efectiva de las respuestas planificadas y el monitoreo continuo del panorama de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Paralelamente a la adopción de las mejores prácticas en gestión de riesgos, el plan de intervención incorpora de manera explícita y sistemática los principios de sostenibilidad organizacional, reconociendo que la viabilidad de largo plazo de cualquier organización depende no solamente de su capacidad para generar beneficios económicos, sino además de su habilidad para operar dentro de los límites ecológicos del planeta y contribuir positivamente al bienestar de las comunidades en las cuales desarrolla sus actividades.

8.4.1. *Articulación con las estrategias de nivel superior*

La estrategia de intervención propuesta se encuentra meticulosamente articulada y alineada con los objetivos estratégicos de nivel superior establecidos en la planificación corporativa de la organización, garantizando de esta manera la coherencia vertical entre las iniciativas operativas y tácticas con la visión y misión institucional de largo plazo. Esta alineación estratégica no constituye un elemento meramente declarativo, sino que se materializa a través de mecanismos concretos de vinculación entre los indicadores de desempeño del plan de intervención y los objetivos estratégicos corporativos, asegurando que cada acción emprendida contribuya directamente al logro de las metas organizacionales superiores.

La articulación con la estrategia corporativa permite además optimizar la asignación de recursos organizacionales, evitar duplicidades en iniciativas y proyectos, potenciar sinergias entre diferentes áreas funcionales y garantizar que los esfuerzos de transformación en gestión de riesgos y sostenibilidad reciban el respaldo institucional necesario desde los más altos niveles directivos. Esta conexión estratégica resulta fundamental para asegurar la sostenibilidad temporal del plan de intervención.

8.4.2. *Priorización de acciones del plan de intervención*

Con base en el análisis realizado a partir del diagnóstico organizacional, la evaluación de riesgos y la estimación del impacto operativo, se procedió a estructurar un proceso de priorización orientadas a la mejora de la eficiencia organizacional, el impacto estratégico, el nivel de riesgo, la viabilidad de implementación, costo-beneficio y alineación con los objetivos organizacionales, permitiendo identificar aquellas iniciativas que generan mayor valor en el corto y mediano plazo.

En este sentido, se definieron tres niveles de prioridad que orientan la implementación progresiva de la propuesta metodológica:

Figura 14

Clasificación de las Iniciativas Prioritarias del Plan de Intervención



Nota: Elaboración propia.

Tabla 10

Matriz de Priorización de Acciones del Plan de Intervención

Prioridad	Objetivo de intervención	Acciones principales	Responsables
Fortalecimiento del control operativo y de la gestión de la información	Mejorar la confiabilidad, trazabilidad y control de la información operativa, contable y de inventarios, reduciendo errores, reprocesos y riesgos asociados a la toma de decisiones	Estandarizar procedimientos contables y de inventarios; definir controles internos para validación de registros; implementar formatos y protocolos de trazabilidad; fortalecer la articulación entre áreas; integrar herramientas tecnológicas para registro, Capacitación del personal, seguimiento y control de la información.	Gerencia, área operativa, área administrativa, área soporte.
	Incorporar la gestión de riesgos en la estructura	Diseñar una política de asignación presupuestal para riesgos; definir una	

la gestión de riesgos	presupuestal de los proyectos	metodología para calcular reservas de contingencia; integrar el análisis económico del riesgo en la línea base de costo; establecer seguimiento trimestral del uso de contingencias	
Gestión del talento en riesgos de proyectos	Fortalecer las capacidades humanas para la implementación de la metodología	Designar responsable de riesgos por proyecto; actualizar matriz RACI; diseñar e implementar plan de capacitación en PMI/ISO 31000, matrices de riesgo y respuesta; habilitar canal interno de reporte de riesgos; realizar talleres periódicos de seguimiento y capacitación del personal.	Gerencia, área operativa, área administrativa, área comercial, área soporte.

Nota: Elaboración propia.

Esta fase busca consolidar un sistema estructurado que permita a la empresa gestionar los riesgos de manera continua, promoviendo una cultura organizacional orientada a la prevención y la mejora continua.

De esta manera, la ejecución bajo este esquema de priorización permite maximizar los beneficios de la intervención, optimizar el uso de los recursos disponibles y garantizar la sostenibilidad de la propuesta metodológica en el tiempo.

8.4.3. Ruta estratégica de implementación

En coherencia con la priorización del portafolio de iniciativas y considerando los criterios de obsolescencia, criticidad técnico-operativa y nivel de

exposición al riesgo, se diseñó una hoja de ruta estratégica (*Roadmap*) para la implementación del proyecto. Esta herramienta permite organizar de manera secuencial las acciones definidas, facilitando una ejecución progresiva, controlada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

El propósito principal de esta hoja de ruta es estructurar la implementación de las iniciativas bajo un enfoque de gestión de proyectos, permitiendo escalonar tanto las inversiones como los beneficios esperados en términos de reducción de riesgos y mejora operativa. De esta manera, se busca garantizar la continuidad del servicio, optimizar el uso de los recursos disponibles y mantener la coherencia presupuestal a lo largo del horizonte de ejecución de la estrategia.

El *Roadmap* se presenta considerando variables clave como el costo, el impacto y la temporalidad de cada iniciativa, permitiendo una comparación homogénea entre las diferentes fases del proyecto. En cada fase se establece el CAPEX nominal correspondiente al año de implementación, ajustado por factores como la inflación y las condiciones del entorno económico, lo cual permite una estimación más realista de la inversión requerida.

Asimismo, la hoja de ruta define de manera clara los periodos estimados en los cuales se llevarán a cabo las actividades de adquisición, implementación y puesta en marcha de las soluciones propuestas, facilitando la planificación operativa y el seguimiento del avance del proyecto. Desde la perspectiva de la gestión de riesgos, esta estructuración permite anticipar posibles desviaciones en costos, tiempos y desempeño, incorporando mecanismos de control que contribuyen a la toma de decisiones informadas y a la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

En este sentido, la hoja de ruta estratégica no solo actúa como un instrumento de planificación, sino también como un mecanismo de articulación entre la estrategia organizacional, la gestión de proyectos y la gestión de riesgos, asegurando una implementación eficiente, medible y alineada con los objetivos de sostenibilidad de la empresa.

Tabla 11

Roadmap estratégico para la consolidación y evolución de la metodología de gestión de riesgos (2026–2030).

FASE	AÑO	DESCRIPCION	CAPEX
------	-----	-------------	-------

1	2026	Equipos de cómputo	\$1.200.000 COP
2	2027	Equipos de cómputo	\$1.200.000 COP
3	2028	Equipos de cómputo	\$1.200.000 COP
4	2029	Equipos de cómputo	\$1.200.000 COP
5	2030	Equipos de cómputo	\$1.200.000 COP

Nota: Elaboración propia, representa la planificación estratégica de mediano plazo para la consolidación de la metodología y no corresponde al cronograma de implementación del proyecto, cuya duración es de veinticuatro (24) meses.

Es importante puntualizar que el Roadmap que se exhibe en la Tabla 11 se refiere en particular al componente de soporte tecnológico del plan de implementación, cuyo desarrollo se encuentra desagregado a pesar de que ahí compartimos este único componente del proyecto relacionado a la adquisición de activos fijos y la que pudiera corresponderle en consideración de la depreciación contable.

El valor estimado de los equipos de cómputo corresponde a una inversión total de seis millones de pesos (\$6.000.000), considerando la adquisición de dos equipos con características adecuadas para el soporte de actividades administrativas, análisis de información y gestión de herramientas tecnológicas.

Para efectos del análisis financiero, se estableció una vida útil de cinco (5) años, en coherencia con criterios contables y tributarios aplicables a activos tecnológicos. En consecuencia, la depreciación anual se calcula en un valor de un millón doscientos mil pesos (\$1.200.000), lo que permite reflejar de manera adecuada la pérdida de valor de los activos a lo largo del tiempo.

La estimación de la vida útil de los equipos de cómputo se realizó considerando criterios contables, operativos y para actualizar el sistema operativo a Windows 11, asociados a la obsolescencia tecnológica y al uso organizacional de los activos. En este sentido, se establece un periodo de depreciación de cinco (5) años, coherente con las prácticas comúnmente adoptadas en pequeñas y medianas empresas y alineado con lineamientos tributarios vigentes en Colombia.

Este horizonte permite reflejar de manera razonable la pérdida de valor de los activos tecnológicos, así como su impacto en la estructura de costos del proyecto, facilitando la toma de decisiones en términos de inversión y renovación tecnológica. En conjunto, el Roadmap sitúa el recambio donde resulta

financieramente viable y significativo; además manteniendo la estrategia y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

8.4.4. Plan de recursos

La implementación de la propuesta metodológica requiere una planeación clara de los recursos necesarios para garantizar su viabilidad operativa y sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, el plan de recursos contempla los elementos humanos, tecnológicos, financieros y organizacionales indispensables para la puesta en marcha del modelo de gestión de riesgos en proyectos dentro de AYP Accesorios SAS

En cuanto a los recursos humanos, se requiere la participación activa de la gerencia, de las áreas administrativa, operativa, comercial y de soporte, así como la designación de responsables para el seguimiento de riesgos y la ejecución de las acciones definidas en la metodología. Esta asignación no implica necesariamente la creación de nuevos cargos, sino la clarificación de responsabilidades dentro de la estructura organizacional existente, apoyada en la matriz RACI y en mecanismos de coordinación interfuncional.

Respecto a los recursos tecnológicos, la propuesta contempla el uso de herramientas como hojas de cálculo, tableros de control, sistemas de registro y plataformas colaborativas que permitan mejorar la trazabilidad de la información, el seguimiento de indicadores y la documentación de riesgos. De manera complementaria, se prevé la disponibilidad de equipos de cómputo y software de apoyo que faciliten el análisis, la actualización de registros y la generación de reportes.

Desde la perspectiva financiera, la implementación demanda una asignación presupuestal orientada a cubrir inversiones en infraestructura tecnológica, capacitación, configuración de herramientas y seguimiento del sistema. Estos recursos deben ser incorporados de manera progresiva dentro de la planeación financiera del proyecto, con el fin de asegurar que la propuesta no se limite al diseño conceptual, sino que cuente con condiciones reales para su ejecución.

En consecuencia, el plan de recursos constituye un componente esencial de la implementación, ya que asegura la disponibilidad de medios suficientes para desarrollar la propuesta metodológica con criterios de eficiencia, coherencia y sostenibilidad organizacional.

8.4.5. Gestión del cambio organizacional

La implementación de una metodología de gestión de riesgos en proyectos implica transformaciones en los hábitos de trabajo, en los mecanismos de coordinación interna y en la forma en que la organización identifica y enfrenta la incertidumbre. Por esta razón, la gestión del cambio organizacional se incorpora como un componente estratégico del plan de implementación, orientado a facilitar la apropiación de la metodología y a reducir posibles resistencias durante su adopción.

En el caso de AYP Accesorios SAS, esta gestión del cambio debe partir del reconocimiento de que la formalización de nuevas prácticas de control, seguimiento y documentación puede generar ajustes en la dinámica cotidiana de las áreas involucradas. En este sentido, el proceso de cambio requiere acciones de sensibilización, comunicación y formación que permitan explicar el propósito de la metodología, sus beneficios para la empresa y el papel de cada colaborador en su implementación.

Como parte de este componente, se propone desarrollar jornadas de socialización con los equipos de trabajo, establecer canales internos de comunicación sobre avances y resultados, y ejecutar actividades de capacitación orientadas al uso de herramientas, interpretación de matrices de riesgos, responsabilidades asignadas y criterios de monitoreo. Estas acciones favorecen la comprensión del modelo y fortalecen el compromiso de los actores involucrados.

De igual forma, la gestión del cambio exige el acompañamiento visible de la alta dirección, dado que su respaldo resulta decisivo para legitimar la propuesta, facilitar la articulación entre áreas y consolidar una cultura organizacional más preventiva. En consecuencia, este componente no solo busca reducir la resistencia al cambio, sino también promover la apropiación progresiva de la metodología como parte de la gestión institucional.

8.4.6. Gestión de la calidad de la implementación

La calidad constituye un elemento fundamental dentro del plan de implementación, dado que permite asegurar que la propuesta metodológica se ejecute conforme a los criterios técnicos definidos y que los productos derivados del proceso respondan a las necesidades reales de la organización. En este

contexto, la gestión de la calidad se orienta a establecer lineamientos para verificar la consistencia, pertinencia y utilidad de los entregables asociados a la implementación de la metodología de gestión de riesgos.

Para este propósito, se definen como criterios de calidad la claridad metodológica, la coherencia entre diagnóstico y propuesta, la trazabilidad de la información registrada, la oportunidad en el seguimiento de los riesgos y la utilidad práctica de las herramientas diseñadas. Bajo estos criterios, la calidad no se restringe a la revisión documental, sino que abarca también la funcionalidad de la metodología dentro de la operación de la empresa.

El aseguramiento de la calidad contempla mecanismos de verificación y validación. La verificación se orienta a confirmar que las actividades, herramientas y procedimientos fueron desarrollados según lo planificado, mientras que la validación busca comprobar que la metodología efectivamente responde a las necesidades de la empresa y fortalece su capacidad para gestionar riesgos en proyectos. Para ello, se propone realizar revisiones periódicas de entregables, contrastes con los objetivos del estudio y espacios de retroalimentación con los responsables de las áreas involucradas.

Adicionalmente, la gestión de la calidad se apoya en indicadores de desempeño, en el seguimiento de la ejecución y en la documentación de lecciones aprendidas, de manera que la implementación no solo cumpla con estándares mínimos de consistencia, sino que se convierta en un proceso susceptible de mejora continua.

8.4.7. Gestión de partes interesadas

La implementación de la propuesta metodológica requiere identificar y gestionar adecuadamente a las partes interesadas que influyen en el proyecto o que pueden verse afectadas por sus resultados. En este sentido, la gestión de partes interesadas se incorpora como un componente esencial del plan de implementación, en tanto permite fortalecer la comunicación, reducir conflictos y alinear expectativas frente a la adopción de la metodología.

En el contexto de AYP Accesorios SAS, las principales partes interesadas están representadas por la gerencia general, los responsables de las áreas administrativa, operativa, comercial y de soporte, así como por el personal involucrado en los procesos de control, registro, seguimiento y toma de decisiones. De manera complementaria, también pueden considerarse actores externos como proveedores tecnológicos,

asesores especializados y entidades regulatorias, en la medida en que su participación o sus exigencias impactan la ejecución del proyecto.

La gestión de estos actores implica reconocer su nivel de influencia, interés y responsabilidad dentro del proceso de implementación. A partir de ello, se pueden establecer estrategias diferenciadas de comunicación y vinculación, que incluyan informar oportunamente, consultar en decisiones relevantes, involucrar en actividades críticas y asignar responsabilidades específicas según el rol de cada participante.

Este componente es clave para asegurar la gobernanza de la implementación, ya que facilita la articulación entre áreas, mejora la aceptación de la metodología y favorece un despliegue más ordenado y sostenible del modelo propuesto. En consecuencia, la gestión de partes interesadas no solo cumple una función de comunicación, sino que actúa como mecanismo de integración institucional dentro del proyecto.

8.4.8. Evaluación financiera de la implementación

La evaluación financiera de la implementación tiene como finalidad determinar la conveniencia económica de la propuesta metodológica, considerando tanto la inversión requerida como los beneficios esperados derivados de la mejora en los procesos y de la reducción de riesgos organizacionales. Este componente permite complementar la visión técnica y operativa del proyecto con una perspectiva de viabilidad financiera, necesaria para sustentar la toma de decisiones dentro de la empresa.

La propuesta contempla una inversión inicial asociada a recursos tecnológicos, configuración de herramientas, capacitación y actividades de implementación. A esta inversión se suman costos operativos anuales relacionados con mantenimiento, seguimiento y actualización de los mecanismos de control. No obstante, estos desembolsos se contrastan con los beneficios proyectados en términos de ahorro por reducción de reprocesos, disminución de errores operativos, fortalecimiento del control interno y mejora en la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Desde esta lógica, la evaluación financiera no solo mide rentabilidad en términos tradicionales, sino también el valor organizacional generado por la implementación de una metodología estructurada. La proyección de indicadores

como el periodo de recuperación, la tasa interna de retorno y el retorno sobre la inversión permite evidenciar que la propuesta es económicamente justificable y que sus beneficios pueden sostenerse en el mediano plazo.

Asimismo, esta evaluación debe entenderse como una herramienta de apoyo para la priorización de acciones, la asignación progresiva de recursos y la actualización de supuestos financieros conforme evolucione el proyecto. En consecuencia, la evaluación financiera fortalece la factibilidad de la propuesta y refuerza su carácter estratégico dentro del proceso de modernización y sostenibilidad organizacional.

8.4.9. Alcances del proyecto

El proyecto formulado dentro del portafolio estratégico se estructura bajo un enfoque integral que contempla tres dimensiones principales de alcance, con el fin de garantizar su viabilidad técnica, sostenibilidad organizacional y coherencia financiera. Estas dimensiones permiten delimitar de manera clara los componentes del proyecto y establecer los límites de su intervención dentro de la organización teniendo :

Alcance técnico:

El alcance técnico comprende el diseño e implementación de la metodología de gestión de riesgos bajo un enfoque sostenible, incluyendo la estandarización de procesos, la definición de procedimientos operativos y la incorporación de herramientas de análisis y control.

Dentro de esta dimensión se incluyen actividades como la identificación, evaluación y priorización de riesgos, el uso de matrices de probabilidad e impacto, la aplicación de metodologías como AMEF, y la implementación de mecanismos de seguimiento mediante indicadores y dashboards de control.

Asimismo, contempla la integración de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la trazabilidad de la información y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización.

Alcance ambiental:

El alcance ambiental se orienta a la incorporación de criterios de sostenibilidad en la gestión de riesgos y en los procesos organizacionales, promoviendo prácticas responsables que contribuyan a la optimización de recursos y a la reducción de impactos asociados a la operación.

En este sentido, el proyecto busca fomentar el uso eficiente de herramientas digitales para reducir el consumo de papel, mejorar la gestión de la información y apoyar la transición hacia procesos más sostenibles. Adicionalmente, se promueve la adopción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, donde la gestión de riesgos integre consideraciones ambientales dentro de la toma de decisiones estratégicas teniendo en cuenta la agenda 2030.

Alcance Económico-Financiero:

El alcance económico-financiero contempla la estimación, análisis y control de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, incluyendo la definición del CAPEX los costos operativos asociados (OPEX) y los beneficios económicos derivados de la implementación del proyecto, principalmente en términos de eficiencia operativa y reducción de pérdidas asociadas a riesgos no gestionados.

De igual manera, se incorpora el análisis de la depreciación de los activos tecnológicos y su impacto en la estructura de costos del proyecto, garantizando una visión financiera realista que permita sustentar la viabilidad económica de la propuesta.

El modelo financiero se fundamenta en la construcción de flujos de caja proyectados, donde se consideran como beneficios los ahorros anuales generados por la mejora en la gestión de riesgos y la optimización de procesos. Estos flujos permiten evaluar el desempeño del proyecto mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI).

Los elementos definidos en este apartado constituyen la base para la estructuración de la línea base de costos del proyecto y el análisis financiero detallado que se presenta en el apartado *8.4.7 Línea base de costo del proyecto y 8.4.8. Incorporación de beneficios.*

8.4.10. Especificaciones técnicas del proyecto

El proyecto contempla la adquisición e implementación de 2 equipos de cómputo con características adecuadas para el procesamiento, análisis y gestión de la información organizacional. Estos equipos deben contar con capacidades

suficientes para soportar herramientas de análisis de datos, sistemas de gestión y aplicaciones de seguimiento de riesgos.

Las especificaciones mínimas incluyen:

- Procesador: Intel Core i5 , equivalente o superior
- Memoria RAM: Tipo DDR5 con mínimo 8 GB o superior
- Almacenamiento: Disco 512 GB SSD
- Sistema operativo: Windows 11
- Conectividad: Velocidad Giga puerto físico y con wifi para acceso a red interna y servicios en la nube.

Esta infraestructura permitirá garantizar el adecuado desempeño de las herramientas utilizadas en la gestión del proyecto.

Para la implementación de la metodología se utilizarán herramientas tecnológicas orientadas al análisis, visualización y gestión de la información, tales como:

- Microsoft Excel (análisis de datos y matrices de riesgos)
- Power BI (visualización y dashboards)
- Sistemas ERP o software contable (registro y control de información)
- Herramientas colaborativas (almacenamiento y gestión documental)

Estas herramientas permiten asegurar la trazabilidad de la información, facilitar el monitoreo de indicadores y mejorar la toma de decisiones.

8.4.11. Bases de estimación de la planeación

Con el fin de fortalecer la consistencia técnica del plan de implementación, se establecen las bases de estimación utilizadas para la definición del cronograma, la línea base de costos, los recursos requeridos y la evaluación financiera del proyecto. Estas bases permiten explicar los criterios, supuestos y referencias empleados en la planeación, aportando mayor trazabilidad y rigor a la propuesta metodológica.

Bases de estimación del tiempo

La estimación del tiempo del proyecto se realizó bajo un criterio de desagregación por fases, considerando la secuencia lógica de implementación de la propuesta metodológica y la capacidad operativa de la empresa. A partir de este criterio, se definió un horizonte total de veinticuatro (24) meses, distribuido en cinco fases: gestión y diseño, adquisición, preparación, puesta en marcha y operación inicial con seguimiento. La duración asignada a cada fase responde al nivel de complejidad de las actividades, a la necesidad de escalonar la adopción del modelo y a la conveniencia de minimizar afectaciones sobre la operación normal de la organización. De manera complementaria, el cronograma detallado por actividades se estructuró con base en la relación entre objetivos específicos, entregables esperados y disponibilidad estimada de los actores clave involucrados en el proyecto.

Bases de estimación de costos

La estimación de costos se efectuó considerando los principales componentes requeridos para la implementación de la propuesta: infraestructura tecnológica, configuración e instalación, capacitación y despliegue metodológico. La línea base de costo parte de una inversión inicial estimada de \$12.500.000, construida a partir de valores unitarios asociados a la adquisición de dos equipos de cómputo, actividades de instalación y puesta a punto, y procesos de formación del personal. Adicionalmente, se contemplan costos operativos anuales cercanos a \$1.500.000 relacionados con mantenimiento, actualización y seguimiento del sistema. Estas estimaciones se formularon bajo un escenario base de implementación progresiva, con criterios conservadores y coherentes con la capacidad financiera de la empresa.

Bases de estimación de recursos

La estimación de recursos se fundamentó en la estructura organizacional existente de AYP Accesorios SAS y en la asignación funcional de responsabilidades requeridas para la implementación de la metodología. En el componente humano, se consideró la participación de la gerencia y de las áreas administrativa, operativa, comercial y de soporte, sin implicar necesariamente la

creación de nuevos cargos, sino la redistribución y formalización de funciones mediante esquemas como la matriz RACI. En el componente tecnológico, se definieron como recursos mínimos los equipos de cómputo, herramientas de análisis y visualización de datos, sistemas de registro y plataformas de apoyo para la gestión documental. De esta manera, la planeación de recursos responde a un criterio de aprovechamiento de capacidades internas, reforzado con inversiones puntuales de soporte tecnológico.

Bases de estimación de la evaluación financiera

La evaluación financiera se construyó a partir de un escenario de beneficios esperados derivados de la reducción de reprocesos, errores operativos, fallas de control y pérdidas de eficiencia en los procesos administrativos y operativos. Bajo estos supuestos, se proyectó un ahorro anual estimado de \$5.000.000, que sirve como base para el cálculo del periodo de recuperación, la tasa interna de retorno y el retorno sobre la inversión. El análisis parte de una inversión inicial de \$12.500.000, un horizonte de evaluación de cinco años y una estructura de beneficios sostenidos en el tiempo. Asimismo, se consideró una inflación promedio del 5,1 % como supuesto macroeconómico de referencia. Estas bases permiten sustentar los indicadores financieros reportados en el estudio y reforzar la viabilidad económica de la propuesta metodológica.

8.4.12. Línea base de tiempo del proyecto

La propuesta metodológica para la gestión integral de riesgos se ha diseñado para su implementación en un horizonte de veinticuatro (24) meses a partir de la aprobación del proyecto y su ejecución, dando lugar a la línea base de tiempo de ejecución de las actividades necesarias para la implementación de la metodología.

Por otra parte, el Roadmap estratégico cuenta con una estructura para una visión más amplia centrada en los plazos medio y largo plazo (2026–2030) cuya función es guiar el proceso de evolución, consolidación y maduración de la metodología, en una vez haya concluido el proceso de implementación. De aquí que el Roadmap no responde al cronograma de ejecución del proyecto, sino a la proyección estratégica que permite la garantía de la sostenibilidad y mejora continua de la metodología.

El cronograma se estructura en cinco fases consecutivas, diseñadas bajo principios de gerencia de proyectos, e incorpora márgenes de contingencia que permiten

gestionar posibles desviaciones en tiempo, recursos o alcance, asegurando así la continuidad operativa y la sostenibilidad de la implementación.

- **F1 Gestión y diseño, 6 meses (Meses 1–6):**

Esta fase comprende la planificación estratégica del proyecto, incluyendo la definición del alcance, la estructuración metodológica, la asignación de recursos y la elaboración de los instrumentos de diagnóstico.

Durante esta etapa se desarrollan actividades como la revisión de literatura, el análisis organizacional, la identificación de riesgos iniciales y el diseño de la propuesta metodológica. Asimismo, se establecen los lineamientos técnicos y operativos que guiarán la ejecución del proyecto.

- **F2 Adquisición, 5 meses (Meses 7–11):**

En esta fase se realiza la adquisición de los recursos necesarios para la implementación del proyecto, incluyendo equipos tecnológicos, herramientas de software y servicios de capacitación.

Desde la perspectiva de gestión de riesgos, esta etapa contempla la evaluación de proveedores, la validación de especificaciones técnicas y la mitigación de riesgos asociados a la adquisición de activos, garantizando la calidad y pertinencia de los recursos adquiridos.

- **F3 Preparación, 5 meses (Meses 12–16):**

La fase de preparación se orienta a la adecuación de los procesos organizacionales y a la capacitación del personal para la implementación de la metodología de gestión de riesgos.

En esta etapa se realizan actividades como la estandarización de procesos, la configuración de herramientas tecnológicas, la capacitación de los colaboradores y la validación de los procedimientos definidos. Esta fase es clave para reducir la resistencia al cambio y asegurar la adopción efectiva del modelo propuesto.

- **F4 Puesta en marcha, 4 meses (Meses 17–20):**

Durante esta fase se ejecuta la implementación formal del modelo de gestión de riesgos en la organización. Se aplican las herramientas diseñadas, tales como matrices de riesgos, registros de seguimiento y mecanismos de control, integrándolas dentro de los procesos operativos de la empresa.

Asimismo, se realiza el seguimiento inicial del desempeño del sistema, identificando posibles ajustes y oportunidades de mejora en su aplicación.

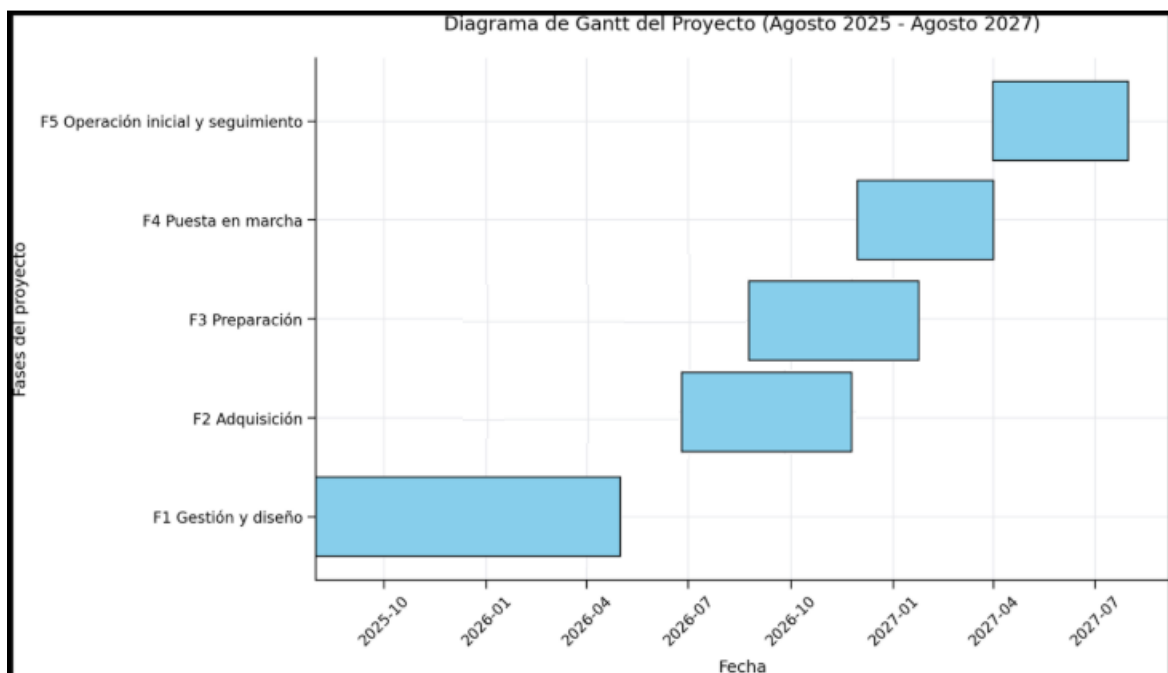
- **F5 Operación inicial y seguimiento, 4 meses (Meses 21–24):**

En la fase final se consolida la operación del sistema de gestión de riesgos, asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Se realiza el monitoreo de indicadores, la evaluación de resultados y la implementación de acciones de mejora continua.

Esta etapa permite validar la efectividad del modelo propuesto y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 15

Cronograma de las fases del proyecto tipo Gantt



Nota: Elaboración propia a partir del cronograma proyectado

La estructuración del cronograma en fases secuenciales con márgenes de contingencia permite gestionar de manera eficiente los riesgos asociados al proyecto,

facilitando el control del tiempo, la optimización de recursos y la toma de decisiones informadas. De esta manera, la línea base de tiempo se consolida como un elemento fundamental para asegurar la viabilidad y el éxito de la implementación de la propuesta metodológica.

A continuación, se relaciona el detalle de las actividades a realizar para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos contemplados en la fase 1 Gestión y diseño de la propuesta metodológica:

Tabla 12

Propuesta cronograma propuesta metodológica

Objetivo Específico	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inicio	Planteamiento del problema	X					
	Carta de autorización	X					
Establecer referentes teóricos (Objetivo 1)	Revisión de literatura académica y empresarial		X				
	Sistematización de mejores prácticas contables y metodológicas		X				
Diagnóstico de procesos (Objetivo 2)	Recolección de datos contables e inventarios		X				
	Análisis interno recolección de información		X				
	Análisis externo FODAYPESTEL			X			
	Consolidación del diagnóstico			X			
Documentar una propuesta metodología (Objetivo 3)	Diseño de herramientas y procedimientos			X			
	Validación del instrumento			X	X		
	Recolección de datos				X		
	Análisis de resultados				X		
	Redacción de la propuesta estructurada				X	X	

	Revisión de la propuesta con stakeholders.					X	
	Ajustes según retroalimentación					X	
Recomendaciones para la implementación (Objetivo 4)	Estimación de recursos y tiempos.					X	
	Evaluación de impactos organizacionales					X	
	Elaboración de recomendaciones para implementación gradual.						X
	Presentación final del proyecto, propuesta metodológica						X

Nota: Elaboración propia a partir del cronograma proyectado

8.4.13. Línea base de costo del proyecto

Bajo los supuestos establecidos en el análisis financiero, el proyecto prevé una inversión inicial aproximada de \$12,5 millones de pesos (CAPEX), asociada principalmente a la adquisición de equipos tecnológicos, implementación de herramientas digitales, capacitación del personal y despliegue de la metodología de gestión de riesgos.

Tabla 13

Estimación de la implementación.

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total
Equipos de cómputo	2	\$3.000.000	\$6.000.000
Configuración e instalación	1	\$4.000.000	\$4.000.000
Implementación metodológica			
Capacitación del personal	1	\$2.500.000	\$2.500.000
TOTAL CAPEX			\$12.500.000

Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente, se estiman costos operativos anuales cercanos a \$1,5 millones de pesos, correspondientes al mantenimiento de herramientas tecnológicas,

actualización de procesos y actividades de seguimiento y control del sistema de gestión de riesgos.

Como resultado de la implementación del proyecto, se proyectan los siguientes beneficios económicos derivados de la reducción de errores operativos, la optimización de procesos y la mejora en la eficiencia organizacional:

- **Ahorro anual estimado: ≈ \$5 millones de pesos**

A partir de este análisis, se estimó un ahorro anual aproximado de cinco millones de pesos (\$5.000.000), considerando una reducción del 60% en los costos asociados a ineficiencias operativas. Este supuesto se fundamenta en la mejora de los procesos, la estandarización de procedimientos y la implementación de herramientas tecnológicas.

Tabla 14

Supuestos ineficiencias operativas

Escenario	% Proyectado
Errores en inventarios	10%
Reprocesos contables	10%
Tiempo perdido en validaciones	10%
Coordinación deficiente entre áreas.	10%
Falta de control	10%
Correcciones manuales	10%
Total	60%

Nota: Elaboración propia; el 60 % corresponde a un supuesto de escenario financiero utilizado para estimar la reducción potencial de costos por ineficiencias operativas.

- **Periodo de recuperación simple: ≈ 2,5 años**

Con base en este ahorro, se calculó el periodo de recuperación simple (payback), obteniendo un valor aproximado de 2,5 años, resultado de dividir la inversión inicial del proyecto entre los beneficios anuales esperados.

$$Payback = \frac{Inversión}{Ahorro\text{anual}}$$

- **Tasa interna de retorno (TIR): $\approx 28\%$**

Finalmente, la tasa interna de retorno (TIR) se estimó en aproximadamente 28%, considerando los flujos de caja proyectados del proyecto, lo cual indica una rentabilidad atractiva frente a alternativas de inversión similares.

Tabla 15

Flujo de caja inversión

Año	Inversión (COP)
0	-12.500.000
1	5.000.000
2	5.000.000
3	5.000.000
4	5.000.000
5	5.000.000
TIR= 28,6%	

Nota: Elaboración propia. Tasa Interna de Retorno

TIR=

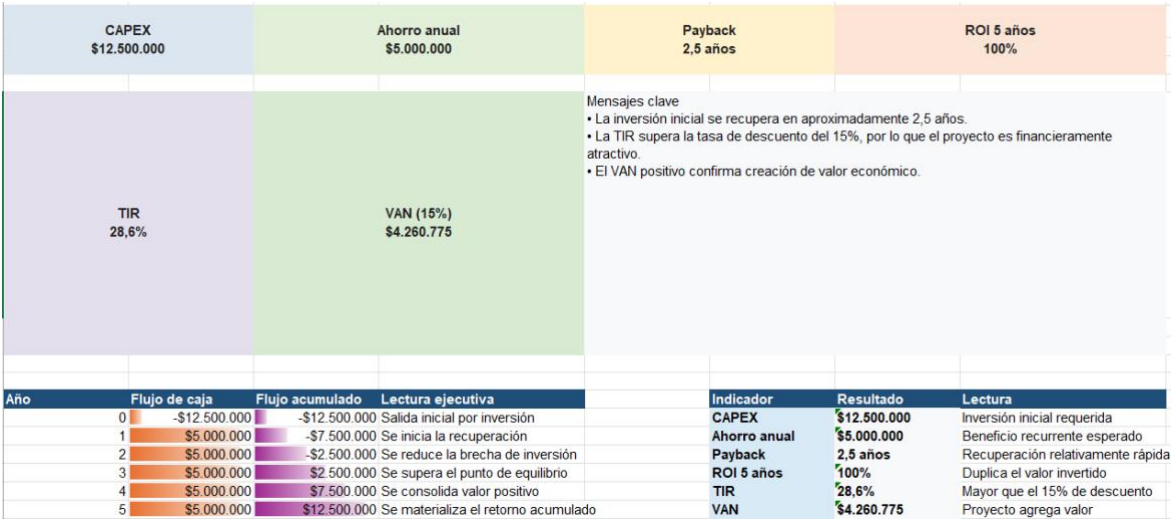
$$-12.5M + \frac{5M}{(1+r)^1} + \frac{5M}{(1+r)^2} + \dots + \frac{5M}{(1+r)^5} = 0$$

- **Retorno sobre la inversión (ROI, horizonte 5 años): superior al 90 %**

El cálculo del retorno sobre la inversión (ROI), proyectado a cinco años, evidencia un valor superior al 90%, lo que refleja la generación de beneficios sostenidos en el tiempo.

$$ROI = \frac{\text{Beneficiototal} - \text{inversión}}{\text{inversión}}$$

Figura 16
Indicadores de Viabilidad Financiera del Proyecto



Nota: Elaboración propia.

Estos resultados evidencian un diferencial favorable frente a la situación actual de la empresa, en la cual los costos asociados a ineficiencias operativas, reprocesos y errores en la gestión de la información generan pérdidas recurrentes.

En este sentido, la inversión en activos tecnológicos y en la implementación de un modelo estructurado de gestión de riesgos no solo se justifica desde una perspectiva técnica, sino también financiera, al contribuir significativamente a la reducción de costos operativos y al fortalecimiento de la eficiencia organizacional.

De esta manera, el proyecto se posiciona como una iniciativa estratégica que genera valor en el corto y mediano plazo, respaldando su viabilidad económica dentro de la estrategia organizacional orientada a la sostenibilidad y mejora continua.

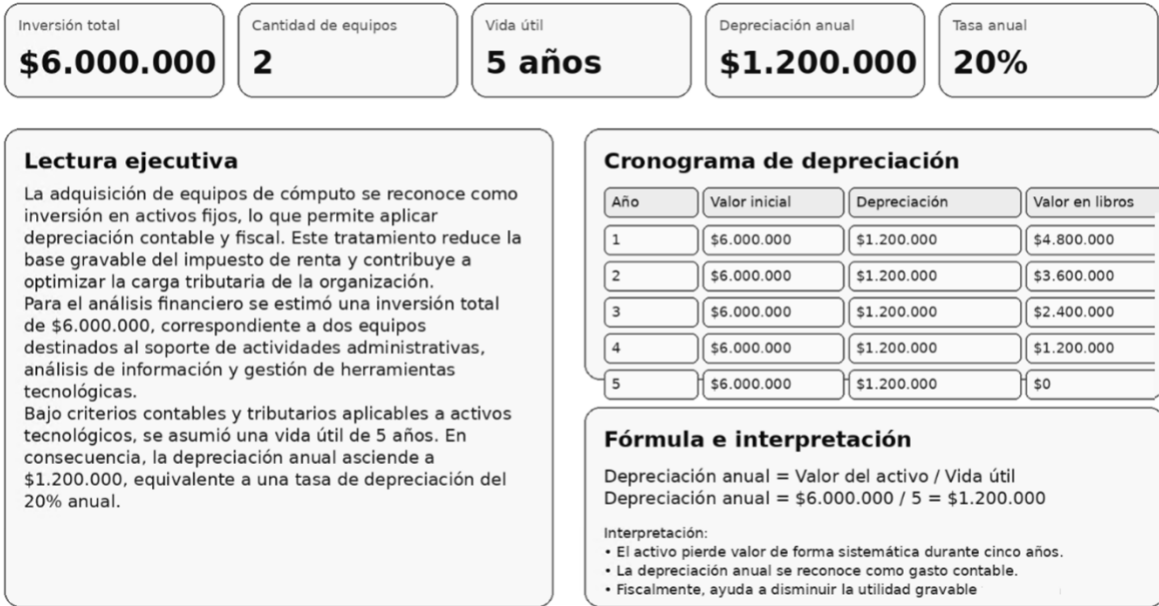
8.4.14. Incorporación de beneficios

La implementación del proyecto no solo genera beneficios operativos y estratégicos, sino que también permite aprovechar ventajas tributarias derivadas de la inversión en activos tecnológicos y en el fortalecimiento de capacidades organizacionales.

En primer lugar, la adquisición de equipos de cómputo, considerados como activos fijos, permite aplicar mecanismos de depreciación contable y fiscal, reduciendo la base gravable del impuesto de renta. En este sentido, se ha considerado una vida útil de cinco (5) años, con una tasa de depreciación anual del 20%, lo que contribuye a optimizar la carga tributaria de la organización.

Figura 17

Depreciación Equipos de computo



Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente, los gastos asociados a la capacitación del personal, la adquisición de software y la implementación de la metodología de gestión de riesgos pueden ser reconocidos como gastos deducibles, en la medida en que están directamente relacionados con la actividad económica de la empresa y contribuyen a la generación de valor.

Desde una perspectiva estratégica, la incorporación de herramientas tecnológicas y la mejora en los procesos organizacionales fortalecen la trazabilidad de la información y el cumplimiento normativo, lo cual reduce riesgos fiscales y mejora la eficiencia en la gestión tributaria.

En este sentido, la inclusión de beneficios tributarios dentro del análisis financiero del proyecto permite no solo mejorar su viabilidad económica, sino también su sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo para la organización, optimizando sus recursos.

8.4.15. Reconocimiento de la incertidumbre relacionada con los precios y los factores externos.

La proyección financiera se construyó a partir de supuestos operativos y económicos estables, considerando una inflación promedio del 5,1% de acuerdo con estimaciones del (DANE) (2025). No obstante, es importante señalar que posibles variaciones derivadas de factores macroeconómicos o cambios en el entorno político nacional e internacional, como modificaciones en las políticas gubernamentales, no fueron incorporadas de manera explícita en el modelo.

Lo anterior obedece a que el objetivo del estudio se centra en evaluar la viabilidad técnica y económica del proyecto bajo un escenario base, representativo y conservador. En este sentido, se reconoce que dichas fluctuaciones podrían generar impactos marginales en los resultados financieros; sin embargo, estos efectos no fueron considerados dentro del alcance del presente análisis.

8.4.16. Análisis de riesgos y de mitigación

La evaluación de riesgos del portafolio de mitigación se desarrolló con el propósito de anticipar los factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos técnicos, financieros, regulatorios y operativos asociados a la implementación del proyecto. Este análisis permite identificar posibles fuentes de incertidumbre, evaluar su impacto y establecer estrategias de respuesta que contribuyan a la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

El enfoque adoptado se fundamenta en principios de gestión de riesgos, considerando la identificación, análisis cualitativo y priorización de los eventos

que pueden generar desviaciones en el alcance, el tiempo, el costo y la calidad del proyecto.

Con el propósito de fortalecer el análisis de los riesgos del proyecto, se emplea una **matriz de probabilidad e impacto (Heat Map)** como herramienta de representación visual para la priorización de los eventos identificados. Esta matriz permite clasificar los riesgos de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que podrían generar sobre los objetivos del proyecto, facilitando así la toma de decisiones y la definición de respuestas proporcionales a su nivel de criticidad.

Tabla 16

Zona de Riesgo Heat Map

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTROFICO (5)
CASI SEGURO (5)	ZONA DE RIESGO CRITICO	ZONA DE RIESGO CRITICO	ZONA DE RIESGO SEVERO	ZONA DE RIESGO SEVERO	ZONA DE RIESGO SEVERO
PROBABLE (4)	ZONA DE RIESGO MEDIO	ZONA DE RIESGO CRITICO	ZONA DE RIESGO CRITICO	ZONA DE RIESGO SEVERO	ZONA DE RIESGO SEVERO
POSIBLE (3)	ZONA DE RIESGO LEVE	ZONA DE RIESGO MEDIO	ZONA DE RIESGO CRITICO	ZONA DE RIESGO SEVERO	ZONA DE RIESGO SEVERO

IMPROBABLE (2)	ZONA DE RIESGO LEVE	ZONA DE RIESGO LEVE	ZONA DE RIESGO MEDIO	ZONA DE RIESGO CRITIC O	ZONA DE RIESGO SEVERO
RARO(1)	ZONA DE RIESGO LEVE	ZONA DE RIESGO LEVE	ZONA DE RIESGO MEDIO	ZONA DE RIESGO CRITIC O	ZONA DE RIESGO CRITICO

Nota: Tomado y Adaptado COSO ERM. (Committee of Sponsoring Organizations-
“Enterprise Risk Management (ERM)) DAFP y Marsh Risk Consulting

Tabla 17

Zonas de Criticidad

ZONA DE RIESGO SEVERO	Foco de Atención Inmediata y Permanente: Riesgos de alta severidad y exposición, para los cuales se deben implementar sistemas de control interactivos para su adecuado tratamiento, los cuales por su importancia y criticidad son de máxima prioridad para la Organización. Requiere planes de tratamiento con urgencia. Se puede Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir.
ZONA DE RIESGO CRITICO	Necesidad de atención: Riesgos que deben mantener alertas permanentes que permitan su gestión constante por parte de la Alta Dirección. Requiere planes de tratamiento a corto plazo. Se puede Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir
ZONA DE RIESGO MEDIO	Debe ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de dirección, puede requerir planes a mediano plazo para reducir el riesgo

ZONA DE RIESGO LEVE	Se puede asumir el riesgo o dada su menor intensidad, se recomienda que estos riesgos sean gestionados en niveles básicos de la Organización, pero con supervisión directa del responsable.
----------------------------	---

Nota: Tomado y Adaptado COSO ERM. (Committee of Sponsoring Organizations- "Enterprise Risk Management (ERM)) DAFP y Marsh Risk Consulting, ISO 31000

Tabla 18

Tratamiento

REDUCIR	Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad, como el impacto, a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles eficientes, eficaces y efectivos. Fortalecimiento de los controles internos en los procesos del negocio
EVITAR	Implica tomar medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se puede evitar el riesgo dejando de realizar la actividad o el proceso donde se pueda encontrar el riesgo. Evitar la expansión de una línea de productos a nuevos mercados
COMPARTIR	Se asocia con la forma de protección para disminuir las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo, es posible realizarlo mediante contratos, seguros, cláusulas contractuales u otros medios que puedan aplicarse.
ASUMIR	En estos casos, se trata de riesgos que no suponen mayores impedimentos para la consecución de los objetivos y que, por tanto, pueden convivir con la empresa. Pero no se trata de una actitud resignada. Por el contrario, implica la elaboración de un plan de contingencia para, de este modo, adaptar el riesgo a las actividades de las empresas. Aceptar o aumentar el riesgo en busca de una oportunidad

Nota: Tomado y Adaptado COSO ERM. (Committee of Sponsoring Organizations- "Enterprise Risk Management (ERM)) DAFP y Marsh Risk Consulting, ISO 31000

Se deja estas consideraciones:

- **Componente técnico:** El componente técnico se relaciona con los riesgos asociados a la implementación de herramientas, metodologías y soluciones tecnológicas requeridas para el desarrollo del proyecto. Entre los principales riesgos identificados se encuentran:
 - Fallas en la implementación de herramientas tecnológicas (software o sistemas de información).
 - Incompatibilidad entre sistemas existentes y nuevas soluciones
 - Limitaciones en la infraestructura tecnológica.
 - Baja calidad o inconsistencia en los datos utilizados para el análisis.

Estos riesgos pueden afectar directamente la calidad de los resultados del proyecto y la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Para su mitigación, se plantean estrategias como la validación técnica previa, pruebas piloto y la selección adecuada de herramientas tecnológicas.

- **Ámbito Financiero:** El ámbito financiero contempla los riesgos asociados a la inversión (CAPEX), los costos operativos y la rentabilidad del proyecto. Se identifican riesgos como:
 - Incremento en los costos de implementación por factores externos (inflación, proveedores)
 - Subestimación de costos operativos
 - Retrasos en la generación de beneficios económicos
 - Variaciones en los flujos de caja proyectados

Estos riesgos pueden afectar la viabilidad económica del proyecto y su rentabilidad esperada. Como medidas de mitigación, se consideran la inclusión de márgenes de contingencia, el seguimiento financiero periódico y la actualización de los supuestos económicos y la priorización de los desembolsos más importantes.

- **Perspectiva Operativa:** La perspectiva operativa incluye los riesgos relacionados con la ejecución del proyecto y la adaptación de la organización a los cambios propuestos. Entre los principales riesgos se encuentran:
 - Resistencia al cambio por parte del personal
 - Falta de capacitación en nuevas metodologías y herramientas
 - Interrupciones en los procesos operativos durante la implementación
 - Dependencia de personal clave.

Estos riesgos pueden afectar la adopción del modelo de gestión de riesgos y la eficiencia de los procesos. Para mitigarlos, se plantean acciones como programas de capacitación, gestión del cambio organizacional y fortalecimiento de la comunicación interna.

- **Componente Regulatorio**

El componente regulatorio abarca los riesgos asociados al cumplimiento de normativas legales, fiscales y contables aplicables a la organización. Se identifican riesgos como:

- Cambios en la normativa tributaria o contable.
- Incumplimiento de requisitos regulatorios.
- Errores en la gestión de información para reportes legales.
- Riesgos fiscales derivados de inconsistencias en registros.

Estos riesgos pueden generar sanciones, impactos financieros y afectaciones reputacionales. Como estrategias de mitigación, se consideran la actualización normativa constante, el fortalecimiento del control interno y la mejora en la trazabilidad de la información.

Tabla 19

Resumen cualitativo de valoración de riesgos del portafolio

Categoría	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia
-----------	--------	--------------	---------	-----------------	------------

Técnico	Fallas en implementación tecnológica	Media	Alta	Alto	Pruebas piloto y validación técnica
Técnico	Inconsistencia en datos	Media	Media	Medio	Estandarización de información
Financiero	Incremento de costos	Media	Alta	Alto	Contingencia y control presupuestal
Financiero	Menor ahorro esperado	Baja	Media	Medio	Seguimiento financiero
Operativo	Resistencia al cambio	Alta	Alta	Crítico	Capacitación y gestión del cambio
Operativo	Falta de capacitación	Media	Alta	Alto	Programas de formación
Regulatorio	Cambios normativos	Baja	Media	Medio	Monitoreo normativo
Regulatorio	Errores en reportes	Media	Alta	Alto	Control interno y auditoría

Nota: Elaboración propia

8.5. Monitoreo, control y verificación de la propuesta estratégica de mitigación

El monitoreo, control y verificación de la propuesta estratégica de mitigación constituyen una fase fundamental dentro de la gestión del proyecto, ya que permiten evaluar el desempeño de las iniciativas implementadas, garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos y asegurar la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Este proceso se fundamenta en los principios de la gerencia de proyectos y la gestión de riesgos, particularmente en las etapas de seguimiento y control, las cuales buscan identificar desviaciones frente a la línea base del proyecto (alcance, tiempo y costo) y establecer acciones correctivas oportunas.

8.5.1. Sistema de monitoreo del proyecto

El sistema de monitoreo se estructura mediante el seguimiento periódico de indicadores clave de desempeño (KPIs), los cuales permiten medir el avance del proyecto y evaluar la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas.

Entre los principales indicadores se incluyen:

Figura 18

Principales Indicadores de Desempeño (KPIs) del Proyecto



Nota: Elaboración propia

Estos indicadores permiten evaluar tanto el desempeño técnico como el impacto organizacional del proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas.

8.5.2. Mecanismos de control y metas

El control del proyecto se realiza mediante la comparación entre los resultados obtenidos y la línea base definida en las fases de planificación. Este proceso permite identificar desviaciones en tiempo, costo o alcance, así como evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los principales mecanismos de control incluyen:

- Seguimiento mensual del avance del proyecto
- Evaluación del cumplimiento del cronograma (línea base de tiempo)
- Control de ejecución presupuestal (CAPEX y costos operativos)
- Revisión periódica del registro de riesgos
- Auditorías internas de procesos

Para cada trimestre , la verificación se realizará mediante la comparación del avance acumulado en la implementación de controles respecto de la meta trimestral establecida. La diferencia se calculará conforme a la siguiente expresión:

Diferencia Frente a la meta [%]=Avance acumulado en la implementación de controles [%] – Meta trimestral establecida [%].

Adicionalmente, se implementa un sistema de semaforización que permite clasificar el estado de los indicadores:

-  Verde: cumplimiento adecuado si ≥ 0 % de la meta.
-  Amarillo: riesgo moderado / desviación controlable si esta entre -5 % y < 0 %
→ ligeramente por debajo de la meta

- Rojo: desviación crítica / requiere acción inmediata si $< -5\%$ → desviación significativa.

Se propone realizar una reunión de entre 30 y 45 minutos, durante la cual se presentará un resumen de los resultados, la verificación del proyecto se orienta a confirmar que las actividades se han ejecutado conforme a lo planificado, mientras que la validación busca asegurar que los resultados obtenidos cumplen con los objetivos estratégicos definidos.

Figura 19

Proceso de Verificación y Validación del Proyecto



Nota: Elaboración propia

Es importante señalar que, si se presentan ajustes en el cronograma de implementación, en el alcance o en el desempeño real de los proyectos, las metas podrán ser recalibradas, garantizando siempre la coherencia con la hoja de ruta y con el esquema de priorización técnico-financiera definido por la organización.

8.5.3. Responsabilidades y roles

El liderazgo del protocolo de monitoreo, control y verificación recae en la empresa, como responsable de la consolidación de la información, el cálculo de los indicadores clave de desempeño (KPIs) y la elaboración de los informes periódicos que soportan la toma de decisiones.

En este contexto, las diferentes áreas organizacionales asumen roles específicos dentro del proceso. El área de Logística es responsable de reportar la información operativa relacionada con los procesos y variables de seguimiento, mientras que el área de Contabilidad suministra los datos asociados a los costos y registros financieros necesarios para el análisis del desempeño del proyecto.

Figura 20

Gobierno del Proyecto, Monitoreo y Trazabilidad



Nota: Elaboración propia

Con el fin de formalizar la asignación de responsabilidades dentro del proyecto, se incorpora la matriz RACI como herramienta de apoyo para definir con claridad quién es responsable, quién aprueba, quién debe ser consultado y quién debe ser informado en cada una de las actividades clave. Esta matriz fortalece la gobernanza del proyecto, mejora la coordinación entre áreas y contribuye al seguimiento efectivo de la propuesta metodológica

Tabla 20

Matriz RACI de Roles y Responsabilidades del Proyecto

COD	RESPONSABLE	EJECUTOR
A	AUTORIDAD- APROBADOR	Responsable final / quien valida
C	CONSULTADO	Aporta información
I	INFORMADO	Recibe información

QBR				
Actividad / Proceso	Empresa (Coordinación)	Logística	Contabilidad	Gerencia
Consolidación de datos operativos	R	A	C	I
Cálculo de indicadores (KPIs)	R	C	C	I
Elaboración de informes periódicos	R	C	C	I
Reporte de información operativa	I	R	I	I
Suministro de información financiera	I	I	R	I
Validación de información	R	C	C	I
Monitoreo de indicadores	R	C	C	I
Identificación de desviaciones	R	C	C	I
Definición de acciones correctivas	C	I	I	R
Aprobación de decisiones estratégicas	I	I	I	R
Seguimiento a acciones correctivas	R	C	C	A
Gestión de carpeta maestra	R	C	C	I
Registro en bitácora de cambios	R	C	C	I
Auditoría y trazabilidad del proceso	R	C	C	A

Nota: Elaboración propia

8.5.4. Directrices para la gestión de desviaciones

El esquema de gestión de desviaciones permite activar acciones correctivas según el nivel de alerta de los indicadores. Si un resultado cierra en rojo, se implementa

un plan correctivo; si se repite por dos trimestres, se realiza una revisión extraordinaria. En cambio, un desempeño sostenido en verde se registra como buena práctica y puede dar lugar al ajuste progresivo de metas.

Figura 21

Gestión de Desviaciones del Proyecto



Nota: Elaboración propia

Este esquema de gestión de desviaciones permite asegurar la trazabilidad entre el diagnóstico inicial, la estrategia definida y las decisiones adoptadas durante la ejecución del proyecto. De esta manera, se mantiene la coherencia en la priorización de iniciativas y en el despliegue progresivo de la hoja de ruta, garantizando la alineación con los objetivos internos de gestión y fortaleciendo la sostenibilidad del modelo implementado.

9. Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta de forma integrada los principales hallazgos obtenidos a partir del proceso de investigación, articulando el análisis de los resultados con la consecución de los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación.

Desde ese punto de vista, se presentan las conclusiones principales de la investigación, destacando los aportes y prácticas al problema que se pretende resolver y las implicaciones que los resultados generen.

Del mismo modo, se exponen recomendaciones a partir de la evidencia registrada, con la finalidad de futuras líneas de investigación y favorecer la transferencia del conocimiento generado a entornos de aplicación, contribuyendo así al avance y perfeccionamiento de los procesos que tienen que ver con la temática estudiada.

9.1. Conclusiones

A partir del desarrollo de la investigación y del diseño de la propuesta metodológica de gestión de riesgos, es posible establecer varias conclusiones relevantes tanto desde el punto de vista académico como organizacional.

En primer lugar, la revisión de la literatura permitió establecer que la gestión de riesgos en proyectos constituye un componente esencial para fortalecer la capacidad de planeación, control y toma de decisiones en las organizaciones. Los referentes teóricos analizados, especialmente aquellos asociados a estándares como ISO 31000, COSO ERM y PMI, evidencian que la aplicación de buenas prácticas metodológicas favorece una gestión más estructurada de la incertidumbre y ofrece una base sólida para su adaptación al contexto de AYP Accesorios SAS

En segundo lugar, el diagnóstico organizacional confirmó que la empresa presenta debilidades estructurales en áreas críticas como la formalización de procesos, el seguimiento y trazabilidad de la información importantes para la formalización de procesos, trazabilidad de la información, asignación de responsabilidades, el seguimiento mediante indicadores de desempeño y la integración efectiva del riesgo en la gestión operativa. No obstante, el diagnóstico reveló igualmente fortalezas organizacionales de considerable relevancia, entre las que destacan la disposición directiva ante el cambio, la articulación funcional entre áreas y el reconocimiento institucional de las brechas existentes como punto de partida para la mejora. En consecuencia, el problema planteado encuentra verificación empírica en la ausencia de una metodología de gestión

del riesgo suficientemente estructurada que permita a la organización anticiparse a las contingencias de sus procesos y proyectos de manera sistemática, proactiva y sostenible en el tiempo.

En tercer lugar, la propuesta metodológica estructurada diseñada en esta investigación responde de manera pertinente a las necesidades detectadas, al integrar herramientas, procedimientos y controles orientados al mejoramiento de los procesos organizacionales. La incorporación de matrices de riesgos, lineamientos de seguimiento, criterios de priorización, mecanismos de control documental y roles definidos permite transformar la gestión de riesgos en un sistema más coherente, verificable y alineado con los principios de la gerencia de proyectos y de la sostenibilidad organizacional.

En el cuarto lugar, el plan de implementación gradual hace evidencia que la metodología propuesta es viable en las condiciones reales de la empresa, base de la cual se ve que su puesta en práctica puede llevarse a cabo de forma gradual, con asignación de recursos, mejoramiento del capital humano, definición de responsabilidades y seguimiento mediante indicadores. La estructuración por fases, con horizontes temporales, costos y sistemas de control diseñados, permiten concluir que la propuesta no solo se establece como técnicamente factible, sino que también la posibilidad de generar impactos cuantificables y sostenidos sobre la gestión operativa, reducción de aquellas variables de riesgo que resulten ser críticas y sobre la robustez de los sistemas de control organizacionales internos.

Asimismo, la integración de un enfoque sostenible en la gestión de riesgos permite ampliar la perspectiva tradicional de análisis, incorporando dimensiones organizacionales y operativas que influyen en la continuidad del negocio y en la generación de valor a largo plazo.

Como aporte al campo de la gerencia de proyectos, esta investigación propone una ruta metodológica aplicada para la gestión integral de riesgos en proyectos, adaptada a las condiciones reales de una pyme colombiana. Su contribución no se limita a la solución de una necesidad particular de AYP Accesorios SAS, sino que ofrece una articulación práctica entre lineamientos del PMI, principios de la ISO 31000, herramientas de priorización, seguimiento y control, y criterios de implementación gradual en contextos de limitada formalización. En este sentido, el trabajo amplía la aplicación de la gerencia de

proyectos más allá de los grandes entornos corporativos, mostrando que la gestión de riesgos en proyectos puede estructurarse de manera técnica, escalable y sostenible en organizaciones medianas, aportando un referente útil para futuras intervenciones empresariales y estudios similares.

De forma final se puede afirmar que la implementación y uso de herramientas estructuradas de gestión de riesgos como, matrices de evaluación, registros de riesgos y análisis sistemático de procesos, no solo ayuda a tener una mejor eficiencia operativa en la organización, sino que además la oportunidad de tener una cultura organizacional de empresa basada en la prevención, la mejora continua y la resiliencia organizativa ante los desafíos del entorno de negocio.

9.2. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones para la empresa A&P Accesorios SAS y para futuras investigaciones en el campo de la gestión de riesgos.

En primer lugar, se sugiere a la organización mejorar en forma gradual su proceso de adopción de la propuesta metodológica de gestión de riesgos que se ha establecido en el estudio, introduciendo de forma articulada las herramientas de identificación, de análisis y de seguimiento de los riesgos en el entramado de los procesos de la organización. Esta mejora ha de ser ejecutada en función del cronograma de fases elaborado, como ha de hacerse con las proyecciones temporales y con las distintas áreas en coordinación, de tal modo que la sostenibilidad del modelo no se base únicamente en la robustez del diseño técnico del mismo, sino en el nivel apropiado de asunción institucional que se alcance a lo largo de ese proceso.

En segundo lugar, se sugiere la concepción y realización de programas explícitos de formación y sensibilización para el personal de la organización, enfocados a la mejora de competencias de gestión de riesgos, cultura preventiva y dirección de proyectos. El desarrollo sistemático del talento humano no solamente facilitará la apropiación y la correcta aplicación de la metodología que se propone, sino que será determinante para la implantación de una cultura organizacional proactiva, basada en la detección de eventos adversos con potencial para impedir la consecución de los objetivos institucionales.

En tercer lugar, se aconseja robustecer y actualizar los sistemas de gestión de la información en el nivel organizacional, a fin de aumentar la fiabilidad, oportunidades y trazabilidad de los datos contables, financieros e inventarios que fundamentan la toma de

decisiones administrativas y estratégicas. La integración de herramientas tecnológicas escalables, orientadas a la dimensión, a la capacidad operativa y a las características propias de la organización es una vía concreta para reducir la ocurrencia de errores de operación, normalizar los procedimientos internos y mejorar el flujo de la información, generando condiciones más apropiadas para la práctica de un control organizacional eficiente.

Asimismo, se sugiere realizar evaluaciones periódicas de los riesgos organizacionales, con el fin de actualizar la información registrada en las matrices de riesgos y garantizar que las estrategias de respuesta se mantengan alineadas con las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de la gestión de riesgos en pequeñas y medianas empresas, explorando nuevas metodologías y herramientas adaptadas a las condiciones reales, mejorar la capacidad de adaptación frente a escenarios de incertidumbre, sus restricciones de recursos y los entornos de incertidumbre en los que habitualmente operan, con el propósito de fortalecer su sostenibilidad organizacional y ampliar su capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes.

10. Referencias

- A & P Accesorios SAS. (2025). *Página web AYP Accesorios SAS*.
<https://aypaccesorios.com/>
- Acebes, F., Gonzalez-Varona, J. M., Lopez-Paredes, A., & Pajares, J. (2024). Beyond probability-impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritisation. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03180-5>
- APM body of knowledge. (2019). Association for Project Management.
- Australian Institute of Project Management. (2024). *AIPM Professional Competency Standards for Project Management – Certified Practising Project Manager (CPPM)*. Australian Institute of Project Management (AIPM). <https://aipm.com.au/>
- AXELOS. (2008). *Portafolio, programme, Project Management Maturity Model*.
<https://qvcsolutions.com/wp-content/uploads/2020/07/Introduction-to-P3M3-Version-3.pdf>
- Bancolombia. (2024). *Dinámica del sector moda en Colombia*.
https://assets.ctfassets.net/zc86zymizgq6/3H7Dy9ovK5LLYEDeNAu5WA/c74622b1cc8bb8d44c870a629ad872fa/05_Dina_mica_sector_moda_2024.pdf
- Barcellos de Paula, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. [Thesis (Tesis doctoral)]. Universitat de Barcelona.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems*.
- Bazán, M.-J., Mujica, A., & Geldres-Marchena, T. (2023). Improvement plan to reduce costs in the company SteelWork Ingenieros S.A.C; [Plan de mejora para reducir costos en la empresa SteelWork Ingenieros S.A.C]. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*.
<https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.141>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
- BSI Group Colombia. (2026, March 29). *BSI Group Colombia. (s.f.). ISO 31000: Lineamientos de gestión de riesgos*. <https://www.bsigroup.com/es-CO/gestion-de-riesgo-iso-31000/>. BSI.

- Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). *Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima* [Tesis]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Carreño, M. (2018). *Perfil de sostenibilidad empresarial de micros pequeñas y medianas empresas manufactureras de Santander. Una metodología a través del análisis multivariable*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Casares San José-Martí, I., & Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales: enfoque ISO 31000* (Primera edición). Platinum Editorial S.A.C.
- Chapman, R. J. . (2020). *The rules of project risk management : implementation guidelines for major projects*. Routledge.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*.
- Córdoba Restrepo, L. Y., & Agredo Leiva, L. P. (2018). Análisis del riesgo financiero de impago en las pymes del sector manufacturero de Colombia, subsector elaboración de alimentos. *Science of Human Action*, 3(1), 34. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.2711>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Encuesta mensual de comercio*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>
- García de la Torre, Consuelo., Portales Derbez, Luis., & Yepes-López, G. A. . (2021). *Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe*. Universidad Externado de Colombia.
- Garzón Castrillón, M. A., Ortiz Pabón, E., Acosta Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., Pérez Uribe, R. I., Ramírez Garzón, M. T., Ramírez Salazar, M. del P., Cruz Pulido, M., & Saiz Álvarez, J. M. (2015). *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones*. Universidad EAN. <https://doi.org/10.21158/9789587563481>
- Garzón, D., Amaya, C., & Castellanos, O. (2004). Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional. *Innovar — Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 83–92.

- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>
- Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2023). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hopkinson, Martin. (2016). *The project risk maturity model : measuring and improving risk management capability*. Routledge.
- Inexmoda. (2024). *Observatorio de moda*. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/12/CALZADO-Y-MARROQUINERIA-Observatorio-Inexmoda-NOVIEMBRE-2024.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2011). *NTC-ISO 31000: Gestión del riesgo — Principios y directrices*.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*.
- International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*. International Organization for Standardization. <https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/normavw.aspx?ID=81443>
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 21500 Project, programme and portfolio management — Context and concepts*. International Organization for Standardization. <https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/normavw.aspx?ID=80002>
- International Project Management Association. (2016). *IPMA Organisational Competence Baseline*. International Project Management Association.
- International Project Management Association (IPMA). (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (Versión 4.0)*. International Project Management Association (IPMA). <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/>
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- Kendrick, Tom. (2016). *Identifying and managing project risk : essential tools for failure-proofing your project* (3rd Edition). American Management Association, Credo Reference.

- Kerzner, Harold. (2019). *Using the project management maturity model : strategic planning for project management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Managing Successful Projects with PRINCE2* (1st ed.). (2017). The Stationery Office Ltd.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=4863041&query=9780113315345>
- Martínez Hernández, R., & Blanco Dopico, M. I. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente . *Blanco Dopico, María Isabel.*, 22(80), 693–711. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967009>
- Mora Navarro, Ó. E. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 4–19.
<https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Muñoz Holguín, D. C. M. A. (2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 319–338.
- National Institute of Standards and Technology. (2020). *Risk Management Framework (RMF): Guidelines for Applying the Framework*. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-37r2>
- Niemi, P., Huiskonen, J., & Kärkkäinen, H. (2009). Understanding the knowledge accumulation process-Implications for the adoption of inventory management techniques. *International Journal of Production Economics*, 118(1), 160–167.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.028>
- Olarte, J., & Loaiza, J. (2023). Modelo de control para gestionar riesgos en pequeñas organizaciones manufactureras pertenecientes a mercados emergentes. *AD-Minister*, (43), 25–49.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015, September 25). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Desarrollo Sostenible.
- Otero González, L., Durán Santomil, P., & Tamayo Herrera, A. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2020.08.002>
- Pacheco Sánchez, C. A., Rodríguez Castilla, M. M., & Quintero Quintero, W. (2019). The accounting dynamics of industrial companies and their relationship with them information and communication technologies. In H. M. Parra-Lopez, R. S. J. P., & E.

- D. V.-Nino (Eds.), *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1329, Number 1). Institute of Physics Publishing. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1329/1/012022>
- Palacio Giraldo, A. L., & Antonia Nuñez, M. (2020). Administración del riesgo estratégico en grandes empresas privadas de Colombia. *AD-Minister*, (36), 67–96. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.4>
- Paulk, M. C. ; C. B. ; C. M. B. ; W. C. V. (2024). *Capability Maturity Model*. <https://cmmiinstitute.com/resource-files/public/cmml-model-quick-reference-guide>
- Pirani. (2024). *ISO 31000 la norma para gestión de riesgos*. Pirani Risk. <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/guia-del-sistema-de-gestion-de-riesgos-iso-31000>
- PMI, P. M. Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th Edition). Project Management Institute, Inc.
- PMI, P. M. Institute. (2024). *Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide* . Project Management Institute.
- PMI, P. M. Institute. (2025). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and The Standard for Project Management, Eighth Edition* (8th Edition). Project Management Institute.
- Prado, D. S. ; A. R. D. (2017). *MMGP Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos* .
- Project Management Institute. (2000). *The EVM maturity model—EVM3™*. <https://www.pmi.org/learning/library/earned-value-management-maturity-model-performance-478?>
- Project Management Institute. (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3), third edition*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6.ª edición). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017b). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6.ª edición.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute, Inc. (PMI). (2018). *Standard for Organizational Project Management (OPM)*. Project Management Institute, Inc. (PMI).

- <https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpSOPMOPMK/standard-organizational/standard-organizational>
- Project Management Institute, Inc. (PMI). (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. Project Management Institute.
- Quispe, R., Benites, Y., Sánchez, K., & Ruiz, M. (2024). Sustainable project management: redefining bussiness success. *SCIÉENDO*, 27(4), 575–583. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.093>
- Serrato Guana, A. D. (2024). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 161–186. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3580>
- Services, E. C. D.-G. for D. (2023). *PM² Project management methodology – Guide 3.1*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/doi/10.2799/970188>
- Solarte-Pazos, L. S.-A. L. F. (2014). *CP3M Modelo de Madurez Colombiano en Gestión de Proyectos*.
- United Nations Global Compact. (2015). *Guide to Corporate Sustainability*.

Anexos

Anexo A: Carta de autorización de la empresa

Bogotá 27 de Agosto de 2025

Señores,
Subproceso de Trabajos de Grado
Universidad Ean
Ciudad

Respetados señores,

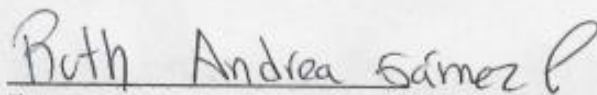
Por medio de la presente nos permitimos autorizar a **Hugo Fernando Gámez Contreras**, identificado con cedula de ciudadanía **80.187.060** y **Juan David Piñeros Caro** identificado con cedula de ciudadanía **1.020.823.076**, estudiantes del programa de maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Ean, para que realice en nuestra organización **AYP ACCESORIOS SAS (NIT 901.594.823-1)**, su trabajo de grado titulado: **PROPUESTA METODOLÓGICA EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS CONTABLES PARA LA EMPRESA AYP ACCESORIOS SAS**, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad Ean.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE DEL CONTACTO :RUTH ANDREA GAMEZ CONTRERAS
CARGO QUE OCUPA : REPRESENTANTE LEGAL
TELÉFONO : 321 9190785
CORREO ELECTRÓNICO : aypaccesoriospedidos@gmail.com

Cordialmente,



Firma
RUTH ANDREA GAMEZ CONTRERAS
REPRESENTANTE LEGAL
CEL 321 9190785

Anexo B: Resultados validación del instrumento de medición.

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN							
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN PROYECTOS DE LA EMPRESA A Y P ACCESORIOS S.A.S.							

Nombre del Evaluador:	Cargo del evaluador:	Fecha de aplicación:
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.		

A. Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de riesgos en los proyectos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejados los riesgos en los proyectos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los riesgos y toma decisiones correctivas cuando detectan desviaciones?	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93
	5						
B. Gestión del talento en riesgos de proyectos		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del personal en la identificación y gestión de riesgos en proyectos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos durante la implementación de cada proyecto?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y tratar riesgos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo de proyectos por medio de los canales formales que la organización ha establecido?	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93
	5						

C. Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gestión de riesgos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos detectados y su posibilidad de ocurrir?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos principales que ha identificado?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿La organización tiene recursos financieros que se habían asignado previamente para responder a un riesgo durante la ejecución de un proyecto, sin alterar el presupuesto base del mismo?	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93
	5						
D. Soporte tecnológico para la gestión de riesgos		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento, para registrar y supervisar los riesgos que se han detectado?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante plataformas digitales o sistemas de la empresa?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgos, añadiendo nuevas funcionalidades o mejoras cuando están al alcance?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos a fin de modificar los planes de los proyectos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5						

E. Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93
	2	¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los riesgos detectados en sus proyectos o procesos?	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93
	3	¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha y tomar decisiones al respecto?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben reconocimiento o valoración?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5						

F. Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan tener las actividades?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas específicas para evitarlos o reducirlos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el medioambiente o la sociedad, tomando como referencia criterios de sostenibilidad?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con un enfoque sostenible?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5						

Anexo C: Formatos V de Aiken por evaluador

- David Ocampo Guzman

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN PROYECTOS DE LA EMPRESA A Y P ACCESORIOS S.A.S.						
Nombre del Evaluador: DAVID OCAMPO GUZMAN		Rol del evaluador: Profesor Universidad EAN		Fecha de aplicación: 27/04/2026		
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	2	Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la organización?	1	1	1	
	3	¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejados los riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	4	¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los riesgos y toma decisiones correctivas cuando detectan desviaciones?	1	1	1	
	5					
B. Gestión del talento en riesgos de proyectos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del personal en la identificación y gestión de riesgos en proyectos?	1	1	1	
	2	¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos durante la implementación de cada proyecto?	1	1	1	
	3	¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y tratar riesgos?	1	1	1	
	4	¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo de proyectos por medio de los canales formales que la organización ha establecido?	1	1	1	
	5					
C. Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gestión de riesgos?	1	1	1	
	2	¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos detectados y su posibilidad de ocurrir?	1	1	1	
	3	¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos principales que ha identificado?	1	1	1	
	4	¿La organización tiene recursos financieros que se habían asignado previamente para responder a un riesgo durante la ejecución de un proyecto, sin alterar el presupuesto base del mismo?	1	1	1	
	5					
D. Soporte tecnológico para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento, para registrar y supervisar los riesgos que se han detectado?	1	1	1	
	2	¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante plataformas digitales o sistemas de la empresa?	1	1	1	
	3	¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgos, añadiendo nuevas funcionalidades o mejoras cuando están al alcance?	1	1	1	
	4	¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos a fin de modificar los planes de los proyectos?	1	1	1	
	5					
E. Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?	1	1	1	
	2	¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los riesgos detectados en sus proyectos o procesos?	1	1	1	
	3	¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha y tomar decisiones al respecto?	1	1	1	
	4	¿Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben reconocimiento o valoración?	1	1	1	
	5					
F. Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan tener las actividades planificadas?	1	1	1	
	2	¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas específicas para evitarlos o reducirlos?	1	1	1	
	3	¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el medioambiente o la sociedad, tomando como referencia criterios de sostenibilidad?	1	1	1	
	4	¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con un enfoque sostenible?	1	1	1	
	5					

- Nelson Moreno Monsalve

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN PROYECTOS DE LA EMPRESA A Y P ACCESORIOS S.A.S.						
Nombre del Evaluador: Nelson Moreno Monsalve		Cargo del evaluador: Profesor Universidad EAN		Fecha de aplicación: 27/04/2026		
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	2	Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la organización?	1	1	1	
	3	¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejados los riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	4	¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los riesgos y toma decisiones correctivas cuando detectan desviaciones?	1	1	1	
	5					
B. Gestión del talento en riesgos de proyectos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del personal en la identificación y gestión de riesgos en proyectos?	1	1	1	
	2	¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos durante la implementación de cada proyecto?	1	1	1	
	3	¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y tratar riesgos?	1	1	1	
	4	¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo de proyectos por medio de los canales formales que la organización ha establecido?	1	1	1	
	5					
C. Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gestión de riesgos?	1	1	1	
	2	¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos detectados y su posibilidad de ocurrir?	1	1	1	
	3	¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos principales que ha identificado?	1	1	1	
	4	¿La organización tiene recursos financieros que se habían asignado previamente para responder a un riesgo durante la ejecución de un proyecto, sin alterar el presupuesto base del mismo?	1	1	1	
	5					
D. Soporte tecnológico para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento, para registrar y supervisar los riesgos que se han detectado?	1	1	1	
	2	¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante plataformas digitales o sistemas de la empresa?	1	1	1	
	3	¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgos, añadiendo nuevas funcionalidades o mejoras cuando están al alcance?	1	1	1	
	4	¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos a fin de modificar los planes de los proyectos?	1	1	1	
	5					
E. Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?	1	1	1	
	2	¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los riesgos detectados en sus proyectos o procesos?	1	1	1	
	3	¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha y tomar decisiones al respecto?	1	1	1	
	4	¿Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben reconocimiento o valoración?	1	1	1	
	5					
F. Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan tener las	1	1	1	
	2	¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas específicas para evitarlos o reducirlos?	1	1	1	
	3	¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el medioambiente o la sociedad, tomando como referencia criterios de sostenibilidad?	1	1	1	
	4	¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con un enfoque sostenible?	1	1	1	
	5					

- Carmen Elizabeth Chaparro

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN PROYECTOS DE LA EMPRESA A Y P ACCESORIOS S.A.S.						
Nombre del Evaluador: CARMEN ELIZABETH CHAPARRO		Cargo del evaluador: Profesor Universidad EAN		Fecha de aplicación: 13/05/2026		
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica						
		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	2	Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la organización?	1	1	1	
	3	¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejados los riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	4	¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los riesgos y toma decisiones correctivas cuando detectan desviaciones?	0	1	1	se podría pregunta con que frecuencia se realiza esta actividad
	5					Por cada variable deben 5 preguntas
B. Gestión del talento en riesgos de proyectos						
		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del personal en la identificación y gestión de riesgos en proyectos?	1	1	1	
	2	¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos durante la implementación de cada proyecto?	1	1	1	o de manera general en toda la organización, no solo para el proyecto
	3	¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y tratar riesgos?	1	1	1	
	4	¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo de proyectos por medio de los canales formales que la organización ha establecido?	0	1	1	¿Los colaboradores o integrantes del equipo de proyecto cuentan con mecanismos formales para reportar los riesgos identificados durante el desarrollo?
	5					
C. Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos						
		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gestión de riesgos?	1	1	1	
	2	¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos detectados y su posibilidad de ocurrir?	1	1	1	
	3	¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos principales que ha identificado?	1	1	1	cuáles son las opciones de respuesta?
	4	¿La organización tiene recursos financieros que se habían asignado previamente para responder a un riesgo durante la ejecución de un proyecto, sin alterar el presupuesto base del mismo?	0	1	1	Esta pregunta es similar a la 2
	5					
D. Soporte tecnológico para la gestión de riesgos						
		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento, para registrar y supervisar los riesgos que se han detectado?	1	1	1	
	2	¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante plataformas digitales o sistemas de la empresa?	1	1	1	
	3	¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgos, añadiendo nuevas funcionalidades o mejoras cuando están al alcance?	1	1	1	
	4	¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos a fin de modificar los planes de los proyectos?	1	1	1	
	5					me parece que hace falta mencionar herramientas como montecarlo o @Risk
E. Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos						
		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?	1	0	1	Esta pregunta ya se hizo... en otra variable
	2	¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los riesgos detectados en sus proyectos o procesos?	1	0	1	igual esta
	3	¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha y tomar decisiones al respecto?	1	1	1	
	4	¿Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben reconocimiento o valoración?	1	1	1	
	5					
F. Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos						
		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan tener las	1	1	1	
	2	¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas específicas para evitarlos o reducirlos?	1	1	1	porque solo medioambientales?
	3	¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el medioambiente o la sociedad, tomando como referencia criterios de sostenibilidad?	1	1	1	
	4	¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con un enfoque sostenible?	1	1	1	
	5					

- José Gustavo Vivas Martin

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN PROYECTOS DE LA EMPRESA A Y P ACCESORIOS S.A.S.						
Nombre del Evaluador: JOSE GUSTAVO VIVAS MARTIN		Cargo del evaluador: Profesor Universidad EAN		Fecha de aplicación: 13/05/2026		
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	2	Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la organización?	1	1	1	
	3	¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejados los riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	4	¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los riesgos y toma decisiones correctivas cuando detectan desviaciones?	1	1	1	
	5					
B. Gestión del talento en riesgos de proyectos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del personal en la identificación y gestión de riesgos en proyectos?	1	1	1	
	2	¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos durante la implementación de cada proyecto?	1	1	1	
	3	¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y tratar riesgos?	1	1	1	
	4	¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo de proyectos por medio de los canales formales que la organización ha establecido?	1	1	1	
	5					
C. Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gestión de riesgos?	1	1	1	
	2	¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos detectados y su posibilidad de ocurrir?	1	1	1	
	3	¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos principales que ha identificado?	1	1	1	
	4	¿La organización tiene recursos financieros que se hablan asignado previamente para responder a un riesgo durante la ejecución de un proyecto, sin alterar el presupuesto base del mismo?	1	1	1	
	5					
D. Soporte tecnológico para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento, para registrar y supervisar los riesgos que se han detectado?	1	1	1	
	2	¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante plataformas digitales o sistemas de la empresa?	1	1	1	
	3	¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgos, añadiendo nuevas funcionalidades o mejoras cuando están al alcance?	1	1	1	
	4	¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos a fin de modificar los planes de los proyectos?	1	1	1	
	5					
E. Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?	1	1	1	
	2	¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los riesgos detectados en sus proyectos o procesos?	1	1	1	
	3	¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha y tomar decisiones al respecto?	1	1	1	
	4	¿Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben reconocimiento o valoración?	1	1	1	
	5					
F. Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan tener las	1	1	1	
	2	¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas específicas para evitarlos o reducirlos?	1	1	1	¿Los riesgos medioambientales pueden causar efectos positivos?
	3	¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el medioambiente o la sociedad, tomando como referencia criterios de sostenibilidad?	1	1	1	
	4	¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con un enfoque sostenible?	1	1	1	
	5					

- Paula Tovar

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN PROYECTOS DE LA EMPRESA A Y P ACCESORIOS S.A.S.						
Nombre del Evaluador: Paula Tovar		Cargo del evaluador: Dirección Comercial		Fecha de aplicación: 02/05/2026		
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	2	Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la organización?	1	1	1	
	3	¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejados los riesgos en los proyectos?	1	1	1	
	4	¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los riesgos y toma decisiones correctivas cuando detectan desviaciones?	1	1	1	
	5					
B. Gestión del talento en riesgos de proyectos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del personal en la identificación y gestión de riesgos en proyectos?	1	1	1	
	2	¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos durante la implementación de cada proyecto?	1	1	1	
	3	¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y tratar riesgos?	1	1	1	
	4	¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo de proyectos por medio de los canales formales que la organización ha establecido?	1	1	1	
	5					
C. Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gestión de riesgos?	1	1	1	
	2	¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos detectados y su posibilidad de ocurrir?	1	1	1	
	3	¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos principales que ha identificado?	1	1	1	
	4	¿La organización tiene recursos financieros que se habían asignado previamente para responder a un riesgo durante la ejecución de un proyecto, sin alterar el presupuesto base del mismo?	1	1	1	
	5					
D. Soporte tecnológico para la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento, para registrar y supervisar los riesgos que se han detectado?	1	1	1	
	2	¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante plataformas digitales o sistemas de la empresa?	1	1	1	
	3	¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgos, añadiendo nuevas funcionalidades o mejoras cuando están al alcance?	1	1	1	
	4	¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos a fin de modificar los planes de los proyectos?	1	1	1	
	5					
E. Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?	1	1	1	
	2	¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los riesgos detectados en sus proyectos o procesos?	1	1	1	
	3	¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha y tomar decisiones al respecto?	1	1	1	
	4	¿Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben reconocimiento o valoración?	1	1	1	
	5					
F. Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan tener las actividades?	1	1	1	
	2	¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas específicas para evitarlos o reducirlos?	1	1	1	
	3	¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el medioambiente o la sociedad, tomando como referencia criterios de sostenibilidad?	1	1	1	
	4	¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con un enfoque sostenible?	1	1	1	
	5					

Anexo D: Formato de la encuesta

ENCUESTA A&P VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN (Mayo-2026)

Objetivo: Esta encuesta tiene como propósito recopilar información sobre las condiciones internas de la empresa A y P Accesorios S.A.S., mediante la evaluación de variables relacionadas con la estrategia, el talento, los recursos, la tecnología, los procesos, la sostenibilidad y la mejora continua.

Instrucciones: Por favor, valore cada pregunta en una escala de 1 a 5, donde:

1 = Nunca // 2= Casi nunca // 3= Algunas veces // 4= Casi siempre // 5= siempre

When you submit this form, it will not automatically collect your details like name and email address unless you provide it yourself.

* Required

1. Nombre del evaluador * 

Enter your answer

2. Fecha de aplicación: * 

Please input date (M/d/yyyy)



3. Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica * 

	1	2	3	4	5
¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de riesgos en los proyectos?	☐	☐	☐	☐	☐
Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la organización?	☐	☐	☐	☐	☐
¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejados los riesgos en los proyectos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los riesgos y toma decisiones correctivas cuando detectan desviaciones?	☐	☐	☐	☐	☐

4. Gestión del talento en riesgos de proyectos *

	1	2	3	4	5
¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del personal en la identificación y gestión de riesgos en proyectos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos durante la implementación de cada proyecto?	☐	☐	☐	☐	☐
¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y tratar riesgos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo de proyectos por medio de los canales formales que la organización ha establecido?	☐	☐	☐	☐	☐

5. Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos *

	1	2	3	4	5
¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gestión de riesgos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos detectados y su posibilidad de ocurrir?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos principales que ha identificado?	☐	☐	☐	☐	☐
¿La organización tiene recursos financieros que se habían asignado previamente para responder a un riesgo durante la ejecución de un proyecto, sin alterar el presupuesto base del mismo?	☐	☐	☐	☐	☐

6. Soporte tecnológico para la gestión de riesgos *

	1	2	3	4	5
¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento, para registrar y supervisar los riesgos que se han detectado?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante plataformas digitales o sistemas de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgos, añadiendo nuevas funcionalidades o mejoras cuando están al alcance?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos a fin de modificar los planes de los proyectos?	☐	☐	☐	☐	☐

7. Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos *

	1	2	3	4	5
¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los riesgos detectados en sus proyectos o procesos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha y tomar decisiones al respecto?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben reconocimiento o valoración?	☐	☐	☐	☐	☐

8. Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos *

	1	2	3	4	5
¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan tener las actividades planificadas?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas específicas para evitarlos o reducirlos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el medioambiente o la sociedad, tomando como referencia criterios de sostenibilidad?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con un enfoque sostenible?	☐	☐	☐	☐	☐

Submit

Anexo D Resultado De Las Encuestas Por Dimensiones

Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica

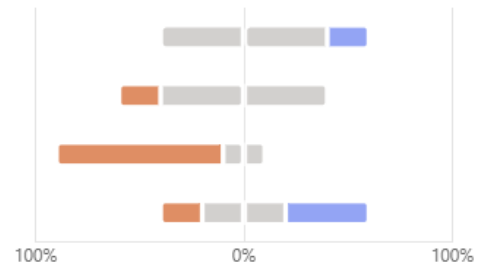
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

¿Dentro del plan estratégico de la organización hay objetivos y metas particulares que se vinculan con la administración de...

Antes de dar luz verde a un proyecto, ¿la dirección hace una evaluación formal de los riesgos que este podría implicar para la...

¿La organización tiene alguna política o procedimiento por escrito que defina cómo deben ser identificados, evaluados y manejado...

¿La alta dirección evalúa con regularidad el progreso de los planes de respuesta que se implementaron para mitigar los...



Gestión del talento en riesgos de proyectos

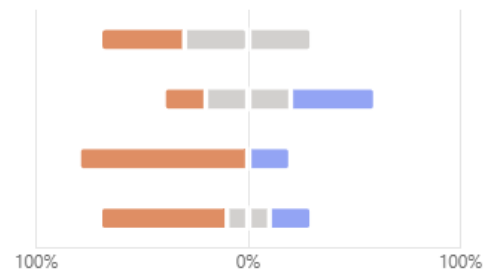
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

¿La organización implementa programas de formación o capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades del...

¿Se designa de manera oficial a una persona encargada de coordinar las acciones relacionadas con la gestión de riesgos...

¿El personal que participa en la gestión de proyectos ha sido capacitado en técnicas o herramientas concretas para detectar y...

¿Los trabajadores de cualquier nivel tienen la posibilidad de informar sobre los riesgos que se detecten durante el desarrollo...



Asignación de recursos financieros para la gestión de riesgos

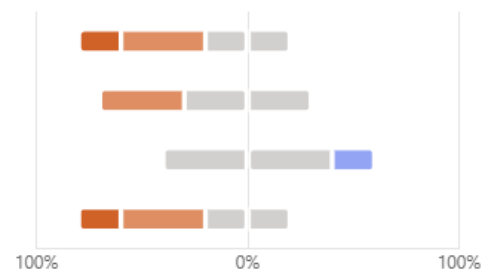
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

¿Los proyectos de la organización tienen un presupuesto específico que se destina a actividades relacionadas con la gesti...

¿Se incorpora una reserva de contingencia en la elaboración del presupuesto de cada proyecto, calculada a partir de los riesgos...

¿Antes de decidir si se debe continuar o ajustar un proyecto, la organización mide el posible impacto económico de los riesgos...

¿La organización tiene recursos financieros que se habían asignado previamente para responder a un riesgo durante la...



Soporte tecnológico para la gestión de riesgos

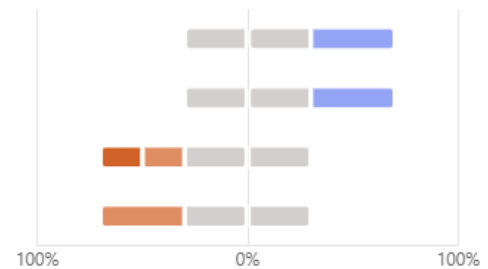
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

¿La organización hace uso de herramientas tecnológicas concretas, como matrices digitales o plataformas de seguimiento...

¿Los encargados de proyectos tienen acceso en tiempo real a datos actualizados sobre el estado de los riesgos mediante...

¿La organización evalúa y actualiza de manera regular las herramientas tecnológicas que emplea para la gestión de riesgo...

¿Los tomadores de decisiones aplican efectivamente la información producida por las herramientas tecnológicas para la...



Cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos

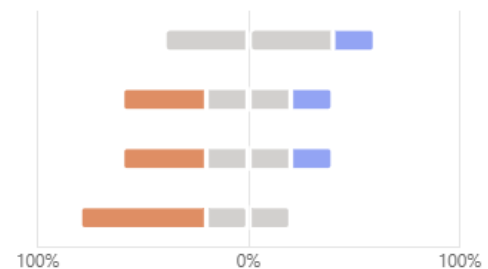
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

¿Es costumbre entre los miembros de la organización señalar y reportar riesgos, sin importar su nivel jerárquico?

¿Hay canales oficiales de comunicación por los que las distintas áreas de la organización intercambien información acerca de los...

¿La alta dirección dedica tiempo en juntas formales para examinar la situación de los riesgos en los proyectos que están en marcha ...

Cuando los colaboradores identifican y reportan riesgos que contribuyen a optimizar la realización de los proyectos, ¿reciben...



Sostenibilidad integrada en la gestión de riesgos

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

¿La organización, al analizar los riesgos de sus proyectos, toma en cuenta la evaluación de los impactos potenciales en términos...

¿Antes de llevar a cabo un proyecto, la entidad analiza los riesgos medioambientales que este podría causar y establece medidas...

¿Se han diseñado las medidas para mitigar riesgos en los proyectos de forma que no causen efectos negativos extra en el...

¿Informan con regularidad a sus grupos de interés, tanto internos como externos, los avances en la administración de riesgos con ...

