Gestión del Riesgo Administrativo en el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al régimen de insolvencia (1116 de 2006), en Santander

Olivia Lilibeth Cruz Mojica

Eduardo Sarmiento Suárez

Bajo la dirección de:

Dr. Ramiro Humberto Nova Jaimes

Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

2019

Gestión del Riesgo Administrativo en el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al régimen de insolvencia (1116 de 2006), en Santander

Olivia Lilibeth Cruz Mojica

Eduardo Sarmiento Suárez

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de Maestría en Administración de Empresas

Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a: Dios fuente de sabiduría y misericordia, por la oportunidad que me da para crecer profesional y personalmente, a mi esposo Alveiro Ramírez y mis hijos Ana Sofia y José Alejandro por su amor y apoyo incondicional, porque para ellos y por ellos son todos mis logros, a mis padres Oliverio Cruz y Albertina Mojica por enseñarme a ganarme las cosas con esfuerzo, por haber trabajado para mí y ver el fruto de sus esfuerzos, a mi hermana Astrid Cruz por estar conmigo en todo momento de mi vida, a ellos les dedico todos mis triunfos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi director de tesis Doctor Ramiro Nova, por su tiempo, paciencia y enseñanzas, porque gracias a él, este logro fue posible.

Olivia Lilibeth Cruz Mojica

Agradezco a mi difunto padre JUAN FRANCISCO SARMIENTO BLANCO y a mi madre RAMONA SUÁREZ NAVAS, ya que gracias a ellos me convertí en el profesional que hoy soy; por su apoyo incondicional en la vida a mis hermanos y sobrinos que son parte importante de mi vida.

A los docentes de esta maestría quienes me han aportado nuevos conocimientos para aplicar en la vida tanto profesional como personal.

A nuestro director de tesis Ramiro Nova, por su apoyo y conocimiento brindado en este proyecto que tanto esfuerzo nos costó a los tres.

Eduardo Sarmiento Suárez

TABLA DE CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 12
CAPÍTULO I. PROBLEMA 14
1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DEL PROBLEMA 14
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 23
1.3.1 Objetivo General 23
1.3.2 Objetivos Específicos 23
1.5 JUSTIFICACIÓN 24
1.6 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES 25
1.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 28
2.1 REVISIÓN DE LITERATURA 28
2.2 BASES TEÓRICAS 36
2.2.1 Las crisis de las empresas 36
2.2.2 Régimen de Insolvencia Empresarial, Ley 1116 de 2006 40
2.2.3 El Riesgo y Gestión del Riesgo: Norma ISO 31000: 2018 42
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO 54
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 54
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN 55
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 57
3.4 POBLACIÓN 59
3.5 MUESTRA 62

3.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES 63

3.6.1 Variable: Gestión del Riesgo Administrativo 63

3.6.2 Variable: Gestión de Calidad 64

3.7 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS 66

3.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 69

3.8.1 Validez del Instrumento 69

3.8.2 Confiabilidad del instrumento 70

3.9 TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS 71

3.10 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 73

CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 75

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 75

4.1.1 Identificación de la metodología de la gestión del riesgo administrativo basados en la Norma ISO 31000:2018 75

4.1.2 Determinación de la herramienta de gestión administrativa basada en el modelo DEMING, ISO 9001:2015 80

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 82

4.3 RESULTADOS CIERRE DE LAS VARIABLES 84

4.4 LINEAMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS QUE SE ACOGEN AL RÉGIMEN DE INSOLVENCIA (LEY 1116 DE 2006) 85

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES 91

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 93

ANEXOS 99

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Procesos aceptados por año de apertura y etapa del proceso acumulado a enero 31 de 2018 19
Tabla 2. *Procesos aceptados en reorganización y validación judicial según departamento acumulado a enero 31 de 2018* 20
Tabla 3. *Procesos aceptados en reorganización y validación según tamaño* 21
Tabla 4. *Procesos aceptados en reorganización y validación judicial datos financieros al inicio del proceso acumulado a enero 31 de 2018* 22
Tabla 5. *Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa* 37
Tabla 6. *Metodología de Sistemas de Gestión* 52
Tabla 8. *Relación de la población de empresas* 60
Tabla 9. *Distribución de la Población por empresas según sector* 63
Tabla 9. *Operacionalización de la variable* 65
Tabla 10. *Ponderación de los ítems* 68
Tabla 11. *Escala de Interpretación para los Coeficientes de Confiabilidad* 70
Tabla 12. *Baremo Ponderado de la Media para la categorización de las Variables* 72
Tabla 13. *Factores de la gestión de riesgo administrativo (principios)* 76
Tabla 14. *Proceso para la gestión del riesgo Caracterización Proceso* 78
Tabla 15. *Aplicación del ciclo Deming (PHVA) en empresas que se acogen al régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006) en Santander* 81

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Procesos aceptados a reorganización por año de aceptación acumulado a enero 31 de 2018 19
Figura 2. Principios, marco de referencia y proceso 44
Figura 3. Principios 45
Figura 4. Enfoque por procesos e integración de los requisitos de cada norma en los procesos de negocio 52

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Validación del instrumento para la recopilación de información..... 99

Anexo B. Hoja de identificación del experto..... 100

RESUMEN

Proyecto de investigación que tiene como objetivo determinar cómo se realizó la gestión del riesgo en el ciclo de mejoramiento continuo, según lo dispuesto en la norma ISO 31000:2018 y 9001:2015, en empresas que se acogieron al régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006), en el departamento de Santander. Metodológicamente corresponde a un estudio descriptivo, en el cual participaron 57 empresas, como instrumento se utilizó un cuestionario tipo Likert de 36 preguntas, relativas a las variables: Gestión del riesgo y mejoramiento continuo (Ciclo PHVA). Los resultados reportan que la falta de gestión del riesgo en empresas de Santander está relacionada con la falta de aplicación de las herramientas de mejoramiento continuo, la cual propició situaciones de insolvencia de acuerdo a la Ley 1116 de 2006.

Palabras clave: Empresas, Gestión del riesgo, mejoramiento continuo, insolvencia, aprendizaje.

ABSTRACT

Research project whose objective is to determine how risk management was carried out in the continuous improvement cycle, in accordance with the provisions of ISO 31000: 2018 and 9001: 2015, in companies that accepted the insolvency regime (Law 1116 of 2006), in the department of Santander. Methodologically it corresponds to a descriptive study, in which 57 companies participated, as a tool a Likert questionnaire of 36 questions was used, related to the variables: Risk management and continuous improvement (PHVA cycle). The results report that the lack of risk management in Santander companies is related to the lack of application of the tools for continuous improvement, which led to insolvency situations according to Law 1116 of 2006.

Keywords: Companies, Risk management, continuous improvement, insolvency, learning.

INTRODUCCIÓN

La empresa constituye el principal impulsor del crecimiento económico de las naciones y cumplen un rol fundamental, pues es un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica de un país, como fuerza productiva que promueve la creación de empleo, en este orden de ideas El Estado tiene el deber de proteger la empresa y brindarle unas condiciones favorables para su desarrollo, para evitar situaciones de crisis que puedan llevarla a su liquidación.

Dentro de los factores causantes de la crisis y liquidación de las empresas, se encuentran las deficiencias en la gestión del riesgo, respecto de lo que propone la Norma Internacional ISO 31.000 versión 2018, lo cual puede ser debido a la gestión administrativa y a la toma de decisiones gerenciales de manera errada. Reconociendo estos hechos es la forma, como el gobierno nacional adopta ley 1116 del 2006 que tiene una finalidad dual; por una parte, la protección del crédito y, por otra, la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo. En este sentido, su ámbito de acción es más amplio que la Ley de Intervención Económica, (Ley 550 de 1999). Mientras que esa ley solo contemplaba los acuerdos de reestructuración, la Ley 1116 establece dos procedimientos: el de reorganización empresarial y el de liquidación judicial.

Dichos procedimientos deben desarrollarse bajo el criterio de agregación de valor. Con la expedición de esta nueva normatividad se busca adecuar la legislación colombiana sobre mecanismos concursales a los estándares internacionales y, de esta forma, establecer un marco legal estable que proteja la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales y sancione las conductas que le sean contrarias. La Ley de Intervención Económica se expidió para atender una situación coyuntural, originada por la crisis económica de finales de la década de los noventa; por

el contrario, el régimen de insolvencia busca servir como instrumento concursal en situaciones de normalidad y de inestabilidad económica del país.

Este régimen sustituye tanto los acuerdos de reestructuración como el concordato y la liquidación obligatoria regulados por la mencionada Ley 550 y por la Ley 222 de 1995, respectivamente. Así, la Ley fue promulgada con el propósito de dotar al país de un régimen concursal con vocación permanente, que mantenga, mejore la agilidad y los principios contractuales que orientaron la Ley 550. En este sentido, y atendiendo a los dos objetivos primordiales de la Ley, ésta estipula dos instrumentos para su aplicación.

El primero es el proceso de reorganización que busca, a través de un acuerdo, preservar las empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias; todo esto, a través de su reestructuración operacional y administrativa de activos y pasivos. El segundo mecanismo es la liquidación judicial, que busca la liquidación pronta y ordenada de la unidad empresarial, en pro del mejor aprovechamiento del patrimonio del deudor, ya sea este una persona jurídica o natural. El régimen de insolvencia empezó a regir a partir del 28 de junio del 2007, dado el período de tránsito legislativo contemplado en la Ley 1116 de 2006.

CAPÍTULO I. PROBLEMA

En el presente capítulo se describen aspectos preliminares de la problemática de estudio que es la gestión del Riesgo Administrativo de las empresas del departamento de Santander que se acogieron al régimen de insolvencia, previsto en la ley 1116 de 2006, como uno de los elementos subyacentes a una situación de crisis, junto a la aplicación del ciclo PHVA como herramienta gererncial; a partir de esto se describe la forma en que se manifiesta el problema; los objetivos que plantea el estudio en cuestión; la justificación que explica el porqué es relevante la investigación, la hipótesis de trabajo, como nuevo conocimiento y como aporte intelectual desde la academia; igualmente se precisan las limitaciones y la delimitación del problema; finalmente se presenta la definición de términos en el contexto del estudio.

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DEL PROBLEMA

Los antecedentes investigativos se relacionan con la gestión del riesgo y con el régimen de insolvencia como figura jurídica en causas de crisis de empresas.

En el caso de la gestión de riesgo el antecedente más directo se encuentra en los estándares de gerencia de riesgos (AS, 2004), lo que se concretan en la terminología utilizada en la guía ISO/CEI: 73:2002, el resultado de esta combinación fue la Norma ISO 31000.

La Norma Australiana AS (NZS 43 609), utiliza un enfoque integral de manejo de los riesgos; así mismo el informe Coso III, conocido como Enterprise Risk Management (ERM), el cual se centra en los riesgos financieros, y es obligatorio su uso para todas las compañías que cotizan en bolsa; Basilea II (2004) que es una norma de gerencia de riesgos para entidades

financieras (Basilea, 2004) y Solvencia II (2004), que es la norma de gerencia de riesgos para entidades aseguradoras. Estas normas fundamentaron la creación de la ISO 31.000, las cuales mejoraron los procedimientos de control de riesgos de distintos sectores, posibilitando que diferentes entidades puedan realizar una gestión de mayor calidad para la protección y salvaguarda de intereses.

Respecto a los antecedentes del régimen de insolvencia, puede decirse que es inherente y sustancial a la crisis de las empresas que además se manifiesta en iliquidez y un estado de cesación de pagos, está regulado por la ley 1116 de 2006, anteriormente a esta norma el país tenía un inadecuado estatuto de quiebras, que estuvo vigente, desde 1940, con unas regulaciones insuficientes e inapropiadas para el concurso de acreedores. (Ortiz, 2014)

Anteriormente El Código de Comercio en 1971 reglamentó el concordato preventivo y la quiebra, lo cual se concretó en el Decreto 350 de 1989, abriendo así un nuevo horizonte para el derecho concursal colombiano. (Ortiz, 2014); posteriormente en el año 1995, se expidió la Ley 222, aplicable a todos los deudores, a personas naturales o jurídicas que sean comerciantes o no; en su título segundo se pronunciaba sobre la liquidación obligatoria como proceso de carácter judicial, el cual con el tiempo demostró su inoperancia.

Luego en 1999, se promulgó la ley 550 de intervención económica o reestructuración de deudas empresariales, en donde se promueve la reactivación empresarial, esta ley estuvo vigente hasta 2006. Lo meritorio de esta ley es que consultó la realidad económica del país, con aplicación únicamente a personas jurídicas y no naturales, así estas últimas realizaran actividades empresariales, se resalta que por primera vez en Colombia, se judicializa el concurso introduciendo el acuerdo de reestructuración de carácter netamente contractual, en el cual no existía juez, sino

varias actividades administrativas como superintendencias, Cámaras de Comercio, Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Estas leyes antecedieron al régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006), el cual tomó ítems del modelo norteamericano y europeo, del primero tomó la figura de la confirmación del acuerdo por parte del Juez y la posibilidad de que el deudor busque renegociar con los acreedores; del modelo europeo, la posibilidad de que el Juez cuente con un auxiliar de justicia que apoye su gestión en la administración de los procesos.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Todas las empresas, tanto privadas como del sector público, se enfrentan en la actualidad a todo tipo de retos, incertidumbres y amenazas que pueden poner en dificultades su buen funcionamiento, las cuales son diversos, de naturaleza distinta, muchos de ellos desconocidos, desde la propia situación económica a la inestabilidad política, hasta las nuevas amenazas a la seguridad, ya sean físicas o cibernéticas.

Dentro de los factores que puedan llevar a la crisis empresarial y a afrontar estados de insolvencia, se encuentra la falta de una gestión del riesgo en distintas áreas de la organización, que llevaron a no identificar los riesgos o a subestimarlos, con el consecuente resultado negativo, dada la necesidad de enfrentar este problema, se actualizó la norma ISO 31.000:2018, relativa a la gestión del riesgo en las organizaciones, como una manera de proporcionar una herramienta aplicable para contrarrestar estados de insolvencia, iliquidez y cesación de pagos, tal como la considera la Ley 1116 de 2006, expedida en Colombia.

El fenómeno de la insolvencia, puede entenderse en sentido amplio, como aquel que se presenta cuando un deudor no puede cumplir las obligaciones a su cargo, en los términos pactados, siendo correlativos a esta situación la iliquidez, la cesación de pagos y la incapacidad inminente de pago. (Talero y Wilches, 2010)

Desde una perspectiva etimológica, la insolvencia es definida por el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia (2005), como "la falta de solvencia, o incapacidad de pagar una deuda"; mientras se entiende por solvencia "…la carencia de deudas; capacidad de satisfacerlas y una cualidad de la persona solvente."

Según Londoño e Isaza (2008), desde una concepción doctrinal, la insolvencia "lo constituye un desequilibrio patrimonial entre el activo realizable y el pasivo exigible, propiamente consiste en una situación objetiva de insuficiencia patrimonial del deudor que lo incapacita para pagar sus deudas". Puede decirse, y en esto existe consenso entre los doctrinantes, es que lo que deben regular los regímenes de insolvencia son las crisis de las empresas, lo cual involucra otros términos como la iliquidez, la cesación de pagos, y no solo la simple insolvencia.

En Colombia, el régimen de insolvencia empresarial está regulado por la Ley 1116 de 2006, aunque podría hablarse más bien del "Régimen de crisis empresarial", pero esta denominación no se utiliza, porque a nivel mundial, en los organismos económicos de las Naciones Unidas y en el Banco Mundial, el término "insolvencia", es un referente para analizar situaciones de crisis empresarial.

Un régimen de insolvencia o crisis empresarial es tema de preocupación a nivel económico y social, porque las empresas son la base del desarrollo, por lo cual deben ser protegidas y fortalecidas por el Estado, tal como lo dispone el artículo 333 de la Constitución Política de

Colombia (1991); porque de la buena marcha de ellas depende el empleo, la inversión, el ahorro, el crédito, el desarrollo económico y la estabilidad política.

Un estado de crisis, según Londoño e Isaza (2008), es simplemente una situación de dificultades de carácter económico en que la empresa está inmersa, y se torna insuperable, si no se formaliza un acuerdo con los acreedores, solo así es posible la salvación del ente económico; de otra parte, la crisis produce efectos de naturaleza económica, los cuales se concretan en el incumplimiento de las obligaciones patrimoniales del deudor, y es aquí donde cobra vigencia el derecho concursal, que se orienta ante todo a hallar soluciones para superar las dificultades económicas en las organizaciones. (Rodríguez, 2007)

El derecho concursal se aplica en situaciones extremas, la naturaleza de las soluciones que ofrece, la modificación o suspensión de las reglas que el derecho ordinario presenta, da lugar a que se discuta a partir de qué momento se activa. (Garaguso, 2011), así el fundamento del derecho concursal es exigente, pues no basta con el incumplimiento, ni tampoco con las dificultades económicas y financieras, es necesario que el patrimonio se encuentre severamente afectado, por un estado de “cesación de pagos” o “estado de insolvencia.”

En síntesis, el régimen de insolvencia regulado por la ley 1116 de 2006, tiene por objeto la protección del crédito, la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente de empleo, a través de procesos de reorganización de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor, este sería los elementos referenciales del ciclo PHVA. Según datos de la Superintendencia de Sociedades (2018), son 1966 los procesos aceptados para reorganización empresarial, en el período que va desde el año 2007 hasta enero de 2018.

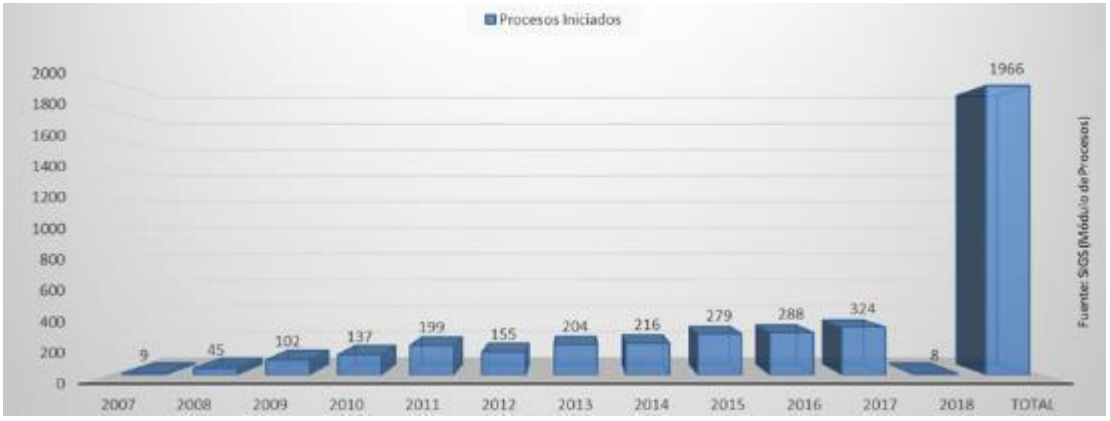


Figura 1. Procesos aceptados a reorganización por año de aceptación acumulado a enero 31 de 2018

Fuente: Supersociedades (2018). Recuperado de http//www.supersociedades.gov.co/imágenes/estadística/2018/informesperiodicos

De este total, 746 son procesos confirmados y autorizados (38%); 732 son procesos en negociación (37%) y 488 son procesos ya terminados. (25%).

Tabla 1. *Procesos aceptados por año de apertura y etapa del proceso acumulado a enero 31 de 2018*

PROCESOS ACEPTADOS EN REORGANIZACIÓN POR AÑO DE APERTURA Y ETAPA DEL PROCESO ACUMULADO A ENERO 31 DE 2018				
AÑO	Procesos Iniciados	Procesos confirmados y autorizados	Procesos en Negociación	Procesos Terminados
2007	9			
2008	45			2
2009	102	19	5	3
2010	137	33	9	15
2011	199	52	14	20
2012	155	84	28	40
2013	204	110	35	57
2014	216	90	52	94
2015	279	112	86	69
2016	288	148	179	101
2017	324	98	316	87
2018	8		8	
Total	**1966**	**746**	**732**	**488**

Fuente: SuperSociedades (2018). Desempeño del sector infraestructura de transporte. Informe. Bogotá, D.C. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Informe_infraestructura_2017vs2016.pdf

Por departamentos, el mayor número de procesos aceptados en reorganización y validación judicial corresponde a Bogotá (592 procesos); le siguen Antioquia y Valle (275); Atlántico (212); Santander (113); Cundinamarca (106) y Norte de Santander (54).

Tabla 2. *Procesos aceptados en reorganización y validación judicial según departamento acumulado a enero 31 de 2018*

PROCESOS ACEPTADOS EN REORGANIZACIÓN Y VALIDACIÓN JUDICIAL SEGÚN DEPARTAMENTO ACUMULADO A ENERO 31 DE 2018			
Departamento	Procesos de Reorganización	Procesos de Validación Judicial	Total
Antioquia	254	21	275
Arauca	3		3
Atlántico	182	30	212
Bogotá D.C.	539	53	592
Bolívar	45	8	53
Boyacá	7	1	8
Caldas	21	15	36
Cauca	12	1	13
Cesar	15	3	18
Córdoba	7	1	8
Cundinamarca	95	11	106
Huila	9	1	10
Magdalena	35	6	41
Meta	17		17
Nariño	21	1	22
Norte De Santander	54		54
Putumayo	1		1
Quindío	3	7	10
Risaralda	22	27	49
Santander	104	9	113
Sucre	7	3	10
Tolima	20	2	22
Valle	237	38	275
Casanare	6		6
San Andres y Providencia	2		2
No Disponible	8	2	10
TOTAL	**1726**	**240**	**1966**

Fuente: SuperSociedades (2018). Desempeño del sector infraestructura de transporte. Informe. Bogotá, D.C. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Informe_infraestructura_2017vs2016.pdf

De acuerdo al tamaño de las empresas en procesos aceptados de reorganización, se encuentra, que el mayor número corresponde a empresas pequeñas (485); le siguen las medianas (459) y posteriormente las grandes.

Tabla 3. *Procesos aceptados en reorganización y validación según tamaño*

PROCESOS ACEPTADOS EN REORGANIZACIÓN Y VALIDACIÓN SEGÚN TAMAÑO ACUMULADO A ENERO 31 DE 2018			
Tamaño	Procesos de Reorganización	Procesos de validación Judicial	Total
Grande	185	27	212
Mediana	397	62	459
Micro	52	2	54
Pequeña	426	59	485
No Disponible	666	90	756
TOTAL	**1726**	**240**	**1966**

Fuente: SuperSociedades (2018). Desempeño del sector infraestructura de transporte. Informe. Bogotá, D.C. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Informe_infraestructura_2017vs2016.pdf

Del total de procesos de reorganización y validación aceptados (1966); corresponden a reorganización 1.726 procesos y a validación judicial 240. El número de empleados de las empresas en reestructuración es 65.930, y los activos son un poco superiores a los pasivos.

Tabla 4. *Procesos aceptados en reorganización y validación judicial datos financieros al inicio del proceso acumulado a enero 31 de 2018*

PROCESOS ACEPTADOS EN REORGANIZACIÓN Y VALIDACIÓN JUDICIAL DATOS FINANCIEROS AL INICIO DEL PROCESO ACUMULADO A ENERO 31 DE 2018			
Datos	**Procesos de Reorganización**	**Procesos de validación Judicial**	**Total**
Número de Personas	1726	240	1966
Empleados	54.712	11.218	65.930
Activos*	167.657.993	11.067.687	178.725.681
Pasivos*	156.547.291	6.825.428	163.372.719

Fuente: SuperSociedades (2018). Desempeño del sector infraestructura de transporte. Informe. Bogotá, D.C. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Informe_infraestructura_2017vs2016.pdf

En la Superintendencia de sociedades de Santander, se han acogido al régimen de insolvencia 369 empresas en el período 2016-2018.

Entre los años 2006-2008 se declararon en insolvencia 25 empresas; entre 2009-2010 se presentó un aumento, pues el número llegó a 96 empresas; a partir de 2010 y hasta 2017, se acogieron a este régimen 248 empresas más. La declaración de insolvencia generó la imposibilidad de recaudar $11.915.453.280 en el período 2006-2017.

La situación de insolvencia ha impactado aproximadamente a 1.845 contribuyentes, entre personas naturales y jurídicas los cuales incumplieron sus obligaciones tributarias porque quienes les debían estaban amparados por la ley de insolvencia y esto imposibilitó a su vez cumplirles a sus acreedores.

Dada la anterior situación problemática se propone una investigación orientada a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo se administró la gestión del riesgo administrativo en el

ciclo de mejoramiento continuo de las empresas de Santander que se acogieron al régimen de insolvencia, previsto en la ley 1116 de 2006?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General. Analizar la gestión del riesgo administrativo en el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al régimen de Insolvencia, previsto en la ley 1116 de 2006 en Santander.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la metodología de gestión del riesgo administrativo basados en la ISO 31.000 de 2018.
- Determinar la herramienta de la gestión administrativa basados en el ciclo de mejoramiento continuo, modelo DEMING.
- Generar lineamientos teórico-prácticas para la gestión del riesgo administrativo en la gestión gerencial de las empresas que se acogen a la Ley de Insolvencia (Ley 1116 de 2006).

1.4 HIPÓTESIS

La falta de gestión del riesgo administrativo en empresas de Santander está relacionada con las herramientas de mejoramiento continuo en el hecho de que se declaren en régimen de Insolvencia (Ley 1116 de 2006).

1.5 JUSTIFICACIÓN

Es interés primordial del Estado el garantizar la estabilidad económica de las empresas, como entes generadores de riqueza, empleo y de bienestar social; en ese orden ideas es su obligación tratar de solucionar las situaciones de crisis que enfrentan las empresas, la cual no solo afecta el capital de los asociados, sino que tiene hondas repercusiones en cuestiones macroeconómicas como manejo del crédito, política de empleo y estabilidad económica.

Las situaciones de crisis pueden llevar a la empresa a un régimen de insolvencia que implica casi siempre la iliquidez y la incapacidad de pago a los acreedores, en esta situación hay que resaltar la importancia legal, económica y social que tienen los regímenes de insolvencia empresarial y de personas naturales no comerciantes que consagra la Ley 1116 de 2006 y el Decreto 2677 de 2012, en los cuales se indica que serán los acreedores quienes pasen a determinar cómo se realizará el pago de los distintos valores adeudados.

En este orden de ideas este trabajo de investigación tiene importancia porque profundiza en una temática poco estudiada, como es analizar la gestión del riesgo administrativo por parte de la gerencia y la decisión de someter la empresa a un régimen de insolvencia; con lo cual se profundiza en la manera cómo se maneje el riesgo, a la luz de la Norma ISO 31.000 en su última versión del año 2018, de lo cual podrán extraerse lecciones aprendidas para no volver a repetir los errores que llevan a situaciones de crisis empresarial. Del mismo modo, se relaciona con el mejoramiento continuo como estrategia universal para la gestión administrativa de las organizaciones.

Desde el punto de vista personal; la realización de este proyecto de grado y específicamente en el tema de gestión de riesgo y de la insolvencia empresarial, permite hacer aportes propios a nivel del conocimiento, a partir de la consulta de distintas fuentes mediante las cuales se profundiza en el tema de estudio. Es un proceso de gestionar conocimiento e identificar las habilidades gerenciales que los lideres en Santander identifican para la toma de decisiones en la gerencia de la incertidumbre con el marco del mejoramiento continuo.

1.6 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

Limitaciones: Posible dificultad para el acceso a documentos de reserva en los procesos de insolvencia de distintas empresas de Santander.

Delimitaciones: La investigación se centra en la gestión del riesgo empresarial, tal como está contemplado en la Norma ISO 31.000 y en la Ley 1116 sobre el régimen de insolvencia en empresas. El campo de estudio es el Derecho Concursal.

Las empresas a analizar como estudio de casos son empresas de Santander, que se acogieron al régimen de insolvencia en el año 2017.

1.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CONCORDATO. Es un acuerdo de recuperación de los negocios del deudor mediante el cual se establece un convenio entre partes, que permite a una de ellas (empresario deudor), adelantar acciones que le permite a la empresa mantenerse en el mercado y pagar las acreencias,

sin tener que recurrir a la liquidación de activos, lo que conllevaría a la desaparición de la unidad económica.

CONCURSO. Se denomina concurso de acreedores a la situación jurídica que se origina cuando una persona física o jurídica deviene en una situación de insolvencia en la cual no puede hacer frente a la totalidad de los pagos que adeuda. El concurso de acreedores abarca tanto las situaciones de quiebra como las de suspensión de pagos.

CRISIS EMPRESARIAL: Toda perturbación del estado dinámico del negocio, que está incidiendo en su operación, sus áreas funcionales y los resultados de su gestión. Cuando el deudor se encuentra declarado judicialmente en concurso, se procede a realizar un procedimiento concursal, en el cual se examina si el deudor puede atender a parte de la deuda con su patrimonio a las obligaciones de pago pendientes. También caben los acuerdos colectivos entre el deudor y los acreedores con la finalidad de reducir o aplazar el pago de algunas deudas, buscando la solución consensuada menos gravosa para todos.

ESTADOS FINANCIEROS. Los estados financieros son herramientas contables que contienen información sobre la situación de la empresa y los cuales son elaborados por Contadores Públicos, que son profesionales debidamente capacitados para tal fin, y que además cuentan con la facultad legal de dar fe pública.

FUERO DE ATRACCIÓN. Mecanismo de carácter estrictamente procesal, se pretende hacer efectiva la imposibilidad de la ejecución extra concursal. El fuero se convierte en una forma de hacer efectiva el principio de colectividad.

LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA: Es un procedimiento previsto por el legislador, cuya finalidad consiste en relacionar los bienes del deudor a efectos de atender en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo, en el que las partes (acreedores y deudores), con el apoyo del

auxiliar de la justicia (liquidador), se someten al trámite (liquidación definitiva de operación), previsto y las decisiones tomadas por la Superintendencia de Sociedades.

REORGANIZACIÓN. Su finalidad es identificar los cambios necesarios y establecer las acciones futuras que deberá desarrollar una empresa, destinadas a superar las dificultades para lograr su viabilidad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico se compone de tres (3) apartados, en el primero se presenta una revisión de literatura, en la cual se consultó bases de datos y revistas especializadas de reconocida idoneidad científica respecto a la gestión del riesgo, la mejora continua y al régimen de insolvencia en empresas tanto nacionales como internacionales, los cuales son un referente para el estudio aquí propuesto.

En un segundo apartado se presentan las bases teóricas que fundamentan el problema de investigación, se presenta teoría sobre la crisis de las empresas, la insolvencia y sobre la gestión del riesgo administrativo a la luz de lo dispuesto en la Norma ISO 31.000 versión 2018.

En un tercer apartado se presentan las bases teóricas que fundamentan el problema de investigación, se presenta teoría sobre el ciclo de mejoramiento continuo.

2.1 REVISIÓN DE LITERATURA

Los siguientes son trabajos investigativos relativos a la gestión de riesgos (ISO 31.000):

"Marco conceptual y legal sobre la gestión de riesgo en Colombia: aportes para su implementación", trabajo presentado por Gómez (2014); en el cual se realiza una revisión de la normatividad colombiana sobre la gestión del riesgo, a partir de la expedición de la constitución política de Colombia (1991); centrando el estudio en los riesgos en salud, se dice que el país ha alcanzado avances importantes en el tema desde abordajes, entidades y problemáticas diversas y complementarias. Precisa que el reto es construir puntos de referencia comunes que permitan la

cooperación técnica, la transferencia de lecciones aprendidas, el desarrollo de metodologías, modelos y estrategias para consolidar la gestión de riesgos en el sistema de salud.

Concluye que la implementación de la gestión del riesgo en salud en Colombia puede requerir que se genere herramientas metodológicas que permitan evaluar y modificar los riesgos, derivados de políticas de otros sistemas administrativos. La pertinencia de este trabajo es que analiza el riesgo en la atención en salud, precisando los principales aspectos a considerar. Es un referente en la metodología que se aplicó en este estudio.

Otro trabajo investigativo encontrado se titula “Generalidades de la NTC ISO 31.000 para la atención de los riesgos corporativos en las empresas”, propuesto por Barboza (2014), el objetivo del trabajo es presentar el origen de las Normas ISO y particularmente de la ISO 31.000, del año 2004, sobre la gestión del riesgo, los principios y directrices en la valoración del riesgo en organizaciones; explicar la forma en que se puede evaluar y proponer formas para una mejor realización de las mediciones en las empresas. En las conclusiones se reportan como beneficios ayudar a aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos fijados; identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas en la organización; cumplir con la normativas legales y reglamentarias aplicables y las normas internacionales; mejorar el gobierno corporativo, mejorar la presentación de los informes financieros; establecer un punto de partida para la toma de decisiones y asignar los recursos necesarios para el tratamiento del riesgo.

Una investigación realizada en Ecuador, se titula “Propuesta de un modelo de gestión de riesgo para instituciones públicas basadas en la Norma ISO 31.000”, propuesta por Jama (2013), los objetivos del estudio relacionan con establecer la importancia de la gestión de riesgo en la administración pública; identificar los factores del entorno que sirven como referencia al diseño

del modelo de gestión; identificar los indicadores de control para reaccionar a los riesgos institucionales y diseñar un modelo de gestión.

La problemática que señala el autor es que la gestión del riesgo no es un proceso con el que cuentan las instituciones públicas como parte del quehacer propio, por esto los entes solo actúan reactivamente ante situaciones problema, sin tener claridad sobre las decisiones a tomar. Como conclusiones, se reporta, que la gestión de riesgo debe estar integrada a todas las prácticas y procesos de la organización, debe hacer parte del proceso y no ser independiente de ellos; desde la perspectiva del control, la gestión del riesgo es un nuevo mecanismo que permite identificar, evaluar y tratar los riesgos.

Algunos trabajos publicados en revistas científicas e indexadas al tema de insolvencia empresarial son las siguientes:

"Análisis del régimen de insolvencia empresarial, Ley 1116 de 2006 y su impacto en las empresas colombianas", investigación desarrollada por Patiño y Serna (2017). El objetivo es establecer herramientas de control que permitan identificar el impacto que genera la ley 1116 de 2006 sobre la insolvencia empresarial en organizaciones que se acogen a este régimen., el estudio de campo permitió identificar que, en el año 2016, 143 personas naturales o jurídicas se habían acogido al régimen de insolvencia para evitar la quiebra total (Supersociedades, 2016). En los casos de recuperación de la empresa, estas se vieron obligadas a adoptar una organización más flexible, centralizada y controlada, que permitió un mejor flujo de efectivo y el manejo de las deudas bancarias.

Metodológicamente, en este estudio se aplicó una entrevista a empleados del área administrativa y financiera respecto a variables como crisis económica afrontada por la empresa;

proceso de reorganización adelantado, y estado actual luego de acogerse a la ley 1116 de 2006. Las conclusiones apuntan a que el impacto que ha generado la ley 1116 de 2006 en las organizaciones ha sido positivo, no solo porque pactan acuerdos con sus acreedores; sino porque crean acciones de mejora para evitar nuevas crisis, el mérito de este trabajo es que se enfoca en los resultados conseguidos por las empresas que han adoptado el régimen de insolvencia, con el acompañamiento del Estado, para la recuperación de la unidad económica.

"Modelo de predicción de quiebra para diferentes sectores económicos basado en empresas que entraron en acuerdos de reestructuración", investigación realizada por Franco y Padilla (2016); el objetivo es identificar variables financieras relacionados con la bancarrota empresarial en Colombia, usando como instrumento de medición Z de Altman (1968). A nivel metodológico se realizó un análisis financiero de las empresas que entraron en acuerdos de reestructuración desde el 31 de diciembre de 1998 hasta el 30 de abril de 2015, a partir de información en base de datos proporcionada por la Superintendencia de Sociedades, que contiene la información de 569 empresas colombianas que entraron en reestructuración.

Los resultados muestran que el modelo propuesto por Altman, es una guía útil para saber si una empresa va a entrar en proceso de quiebra en Colombia, esto se deduce por el alto porcentaje de predicción de quiebra que arrojaron los resultados. También se encontró que uno de las razones financieras más significativas para saber si una empresa va a entrar en quiebra, es el capital de trabajo/activos, porque entre menos capital de trabajo se tenga, menos maniobrabilidad en sus flujos tiene, por esto deberá pedir mayores créditos; lo que afectará otras razones de rentabilidad y de capacidad financiera para responder a sus obligaciones. La pertinencia de este estudio es que emplea un modelo estadístico para predecir la posible quiebra, a partir de indicadores financieros y de esto se va a deducir si lo mejor es liquidar o si hay posibilidad de recuperarla económicamente.

“Intervención económica de empresas en dificultad: El caso colombiano”, estudio propuesto por Franco (2011), el objetivo de la investigación es mostrar cómo se ha dado el cambio legislativo a través de las leyes más importantes: 222 de 1995, 550 de 1999, 1116 de 2016 y 1429 de 2010; igualmente se analiza desde una estadística descriptiva los resultados de la aplicación de alguna de estas leyes en el salvamento de empresas en Colombia; se revisan distintas sentencias de la Corte Constitucional en esta materia y los aspectos jurídicos más importantes de los procesos concursales.

El problema de investigación se centra en cuáles son los procedimientos de salvaguarda y liquidación, realizando un análisis de su efectividad desde una perspectiva cuantitativa, metodológicamente, el estudio se realiza desde una visión holística que integra aspectos históricos, analíticos, deductivos y del derecho comparado.

En las conclusiones se valora positivamente la intervención del Estado en los procesos de insolvencia y se mencionan los siguientes beneficios: frente a las deudas con varios acreedores se pueden establecer acuerdos entre deudores y acreedores particulares; la empresa en quiebra busca liberarse de las deudas, ya sea recuperando o liquidando, aquí la intervención del Estado reduce los costos de trámite, recuperación y conservación de la unidad económica; cuanto mayor sea la deuda más probabilidad hay de caer en la incapacidad de pago, por circunstancias imprevistas; el proceso de insolvencia permite aminorar costos para el Estado y las partes en el proceso, ya que todo se hace en un solo trámite y momento.

El procedimiento favorece al empresario, a los acreedores y a los trabajadores y a la economía en general, al permitir que la deuda deje de ser un costo fijo, para que el empresario puede invertir más en los gastos de producción. Finalmente, recomienda que es necesario el

perfeccionamiento del sistema jurídico concursal en Colombia, respecto a la necesidad de celeridad en el proceso y el análisis comparativo del derecho nacional e internacional. (Dasso, 2009)

"Empresas industriales y comerciales del Estado del orden nacional y el régimen de insolvencia en Colombia", investigación desarrollada por Barahona, Londoño y Vega (2009). El problema que aborda el estudio es el ordenamiento jurídico rector de las empresas industriales y comerciales del Estado, en materia concursal, circunstancia que genera cierto grado de inseguridad jurídica; y una desventaja comparativa de dichas entidades respecto de otras cuyo régimen de insolvencia no presenta ambigüedad.

Metodológicamente, se realizó un recuento normativo de las disposiciones jurídicas que han reglado los diferentes regímenes de insolvencia y el marco legal de las empresas industriales y comerciales del Estado; posteriormente se presenta un procedimiento analítico sobre la ley 1116 de 2006 y un análisis sobre el régimen de insolvencia aplicable a estas empresas, pues en la ley mencionada se les excluyó.

Las conclusiones, argumentan que la exclusión de las empresas industriales y comerciales del Estado de la aplicación del régimen de insolvencia, solo sería justificable para aquellas empresas públicas que fueran competidoras de las empresas del sector privado, pero en las cuales necesariamente esté inmerso un interés público; se dice que hay una clara contradicción en la ley 1116 de 2006, al excluir a este tipo de empresas, pues no existen razones de orden jurídico para tal situación, y se evidencia así un desconocimiento de la naturaleza jurídica y de las funciones con las que fueron creadas en el ordenamiento jurídico colombiano.

Algunos antecedentes investigativos reportados en la literatura científica son los siguientes:

“Análisis del riesgo financiero de impago en las PYMES del sector manufacturero, subsector elaboración de alimentos de Colombia”, investigación realizada por Córdoba y Agredo (2018); el objetivo del estudio es identificar el nivel de riesgo de impago de las pymes, empleando el modelo Z-Altman, a partir de información suministrada por supersociedades, de las empresas que publican sus estados financieros. Metodológicamente se trata de un estudio descriptivo exploratorio; se seleccionó una muestra de 354 empresas por muestreo no aleatorio. Se utilizó el modelo de Z-Altman, por su integridad para abordar variables y razones financieras como: liquidez, rentabilidad, apalancamiento, solvencia y actividad. Los resultados reportan que el indicador Z tiene un uso extensivo en la práctica, posee un amplio porcentaje de predicción, tiene un asertividad del 77% para insolvencia y de un 95% para predecir solvencia.

“Análisis del riesgo financiero en las PYMES, estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales”, propuesta por Toro (2014); el objetivo es analizar de manera integral el riesgo financiero con base en los riesgos de liquidez, endeudamiento y manejo de cartera en las pymes. A nivel metodológico, se desarrolló un estudio de cara para una muestra no aleatoria, seleccionada de la base de datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia; se calcularon indicadores y determinaron los riesgos de liquidez, endeudamiento y manejo de cartera, los resultados resaltan que, de las 100 empresas estudiadas, 84 presentaron riesgo financiero; el sector más afectado es el de la construcción, y el riesgo individual más frecuente es el de endeudamiento.

“Determinación del riesgo de fracaso financiero mediante la utilización de modelos paramétricos, de inteligencia artificial y de información de auditoria”, trabajo desarrollado por Rodríguez; Piñeiro y Del Llano (2014); partiendo del fallo financiero, el estudio parte del problema de identificar empresas con riesgo de insolvencia; proporcionar evidencia sobre la relevancia de la información contable y razones financieras; obtener evidencia acerca de la optimización de los

puntos de corte de los modelos paramétricos; y comprobar la capacidad de auditores externos para predecir las crisis, los resultados reportan la utilidad de las razones financieras y contables como fuentes para la evaluación de la salud financiera y riesgo del fallo.

"Riesgo financiero de la empresa Gestión y Garantía", estudio propuesto por Barrios y De Arcos (2014); el objetivo es analizar los riesgos financieros, específicamente el riesgo de iliquidez en una empresa. Metodológicamente se trata de un estudio descriptivo que utiliza el modelo de Edward Altman, con base en el análisis estadístico interactivo de discriminación múltiple, los resultados reportan que el modelo de Altman es bastante efectivo en la predictibilidad de insolvencia.

Otra investigación consultada se titula: "Aplicación de una metodología de medición del riesgo financiero de mercado en empresas del sector real", investigación realizada por Jiménez (2009). El objetivo es proponer una metodología para la medición del riesgo en empresas del sector real, basándose en conceptos estadísticos, económicos y de simulación, como herramientas para la toma de decisiones, los resultados reportan que las empresas, sin importar el tamaño deben tomar medidas para mitigar los riesgos.

Estas metodologías van desde la aplicación de modelos estadísticos hasta simulaciones computarizadas, todas estas con el fin de generar herramientas que estén acordes con las políticas de la compañía, sin afectar la responsabilidad esperada. La pertinencia de este referente investigativo es que propone la metodología VAR para estimar los riesgos en distintos escenarios y proponer cursos de acción.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Las crisis de las empresas. Desde el punto de vista de los autores la crisis se contextualizó desde la incertidumbre que gestiona el riesgo para la presente investigación, que desde lo político y financiero, las empresas tienen gran importancia en el desarrollo de un país, es por tal motivo que el gobierno les ofrece la posibilidad de evitar caer en estado de quiebra o cese de actividades.

La Ley del Régimen Judicial de Insolvencia permite a las organizaciones que cumplan con dos requisitos específicos, cesación de pagos e incapacidad de pago inminente, entrar en un acuerdo de reorganización para normalizar su capacidad de solvencia económica y relaciones crediticias. Para Mascareñas (2001, p. 12) insolvencia es "la probabilidad de que la empresa sea incapaz de hacer frente a las obligaciones financieras contraídas por su endeudamiento", lo cual incide en el desmejoramiento de la economía en la organización, y a su vez en la economía de un sector empresarial, una región o un país.

Adicionalmente Duglas, Emery, & Finnerty, (2010), resaltan que existen dos tipos de insolvencia, la primera, insolvencia técnica, hace relación a la falta de efectivo en la empresa, y puede darse de manera temporal; mientras que la segunda, la insolvencia de quiebra se da cuando el total de pasivos es mayor al total de activos de la entidad, y esto señala una situación delicada de crisis más preocupante cuando no se cuenta con un plan o proyecto de contingencia para el momento de entrar en una crisis, como indica Rossignoli, (2017) en el artículo "Crisis: Concepto, Características y Tipos", las organizaciones subestiman situaciones que por encima no se ven alarmantes, pero que pueden acarrear a futuro una crisis, un cliente insatisfecho, una mala

negociación o baja calidad en los productos. Las siguientes son crisis que se presentan en medianas y pequeñas empresas.

Tabla 5. *Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa*

PROBLEMAS	CRISIS
Inexperiencia de los dirigentes. **Sistema de información inadecuado** **Subcapitalización**	Crisis de LANZAMIENTO
Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. **Endeudamiento exagerado para compensa la subcapitalización.** **Mala planificación de la tesorería**	Crisis de LIQUIDEZ
Concentración de la información y del poder. **Falta de personal a nivel intermedio** **Aumento del personal** **Diversificación de las operaciones.**	Crisis de DELEGACIÖN
El gerente general percibe la empresa como una continuación de si mismo. **El gerente general no escucha a los demás.** **El gerente general no controla.**	Crisis de LIDERAZGO
Expansión rápida **Límites de crédito a los proveedores** **Límites de crédito bancario**	Crisis de FINANCIAMIENTO
Complacencia. **Relajamiento** **Dividendos excesivos**	Crisis de PROSPERIDAD
Divergencias entre los accionistas. **Defunción del gerente general.** **Impuesto de sucesión** **Desavenencias en el equipo dirigente.**	Crisis de CONTINUIDAD

Fuente: Autores *Rossignoli, (2017)*

De acuerdo con la tabla anterior hay crisis que se originan por la inexperiencia de los empresarios en el negocio, y este aprendizaje de los errores conlleva inestabilidad e incertidumbre

respecto a los resultados. Se destacan también las crisis de insolvencia, por malos manejos económicos; igualmente una expansión y crecimiento del negocio, puede generar una demanda de recursos financieros que excede la capacidad de la empresa. También hay que resaltar que hay crisis que se presentan en periodos de bonanza y prosperidad, y en este caso se provee relajación; complacencia con la situación, lo que lleva a inacción.

Para evitar que las organizaciones lleguen a un estado de quiebra, se establece un régimen de insolvencia, que no es más que una serie de diferentes mecanismos a implementar que sean de beneficio tanto para la empresa como para sus acreedores. (Supersociedades, 2006) expresa: "…estos mecanismos no sólo deben compaginar los distintos intereses de las partes directamente interesadas, sino también conjugar esos intereses con las consideraciones sociales, políticas y formativas pertinentes que repercuten en los objetivos económicos y jurídicos del procedimiento de insolvencia." (p. 1)

Según Clift (2008), los regímenes de insolvencia, son fundamentales para el desarrollo empresarial en cuanto a reorganización y recuperación financiera, ya que son un apoyo para financiar deudas con bancos y acreedores, además de cumplir con la liquidación de salarios a los empleados de la organización, son objetivos como promover el desarrollo económico y la inversión, asegurar que los bienes de deudor se distribuyan equitativamente a los diferentes acreedores y ponderar la conveniencia para rescatar el activo de manera que se elimine la inseguridad que genera una reorganización empresarial.

En un proceso de restructuración organizacional, que es la oportunidad para que las empresas recapitalicen sus cuentas por pagar y tengan capacidad de conservar sus fuentes de empleabilidad, es de vital importancia el acompañamiento de los diferentes organismos de control que el Estado ha adjudicado a esta causa, en primera instancia y quien actúa como juez es la

Superintendencia de Sociedades, que ofrece asesoría jurídica cuando las diferentes organizaciones requieren de una restructuración; en una publicación de dicho organismo, señala que en primera instancia “hay una suspensión temporal que dura aproximadamente ocho meses de los embargos y las ejecuciones de la compañía, y la idea es que los acreedores, más una mayoría simple del 50% más un voto, puedan refinanciar el pasivo y asegurar el pago con la actividad de la compañía”. (Corcho, 2013)

Igualmente, se indica que las causas para entrar en un proceso de reestructuración son muchas, entre ellas, alto nivel de endeudamiento, mala administración de apalancamiento, decisiones de negocios inadecuadas, inconvenientes con socios, demasiada carga laboral, competencia o nuevas tecnologías en el mercado. Sin embargo, hay un factor clave que falta describir en las causas mencionadas, es la educación financiera: el Estado provee de mecanismos y normas para que las empresas no entren en proceso de quiebra de manera correctiva, pero pocas veces de manera preventiva.

La Educación financiera tiene que ver con las diferentes prácticas de ahorro, inversión, producción y toma de decisiones asertivas. “Las finanzas tienen gran importancia, muchas de nuestras decisiones”, señala Sierra, (2014), en el artículo “La educación financiera: parte de la RSE de la República”, e indica que la formación es clave por los constantes cambios del mercado y la competitividad, pero dicha capacitación no debe ser solo a nivel técnico, sino a nivel de rentabilidad y productividad financiera; en muchas ocasiones, las empresas actúan sin conocimiento financiero, por lo cual toman decisiones equivocadas que las conduce a verse implicadas en riesgos principalmente de insolvencia, la educación financiera tanto para personas naturales y jurídicas, es un tema que se ha fortalecido en los últimos años, por medio de programas educativos ofrecidos por colegios, ONGs, el Estado y Entidades Financieras.

2.2.2 Régimen de Insolvencia Empresarial, Ley 1116 de 2006. El 27 de diciembre de 2006 se promulgó la Ley 1116 que, bajo el nombre de Régimen de Insolvencia empresarial, se estableció el nuevo estatuto concursal que rige Colombia, este conserva instituciones de las leyes que deroga, y se ocupa de la regulación de tres grandes temas: el proceso de reorganización, el proceso de liquidación judicial y la insolvencia transfronteriza. El proceso de reorganización pretende, a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante la restructuración operacional, administrativa, de activos y pasivos.

La crisis de una empresa se da cuando presenta dificultades por razón de diferentes factores, tales como: crisis de lanzamiento (o puesta en marcha de una empresa), crisis de iliquidez (falta de capital), crisis de delegación (mucho personal colapsa la dirección en manos de una sola persona), crisis de liderazgo (la gerencia permanece en el pasado sin querer innovar), crisis de financiamiento, crisis de continuidad; sin embargo, se puede concluir que la crisis no es otra cosa distinta a las dificultades de carácter económico en que la empresa se encuentra inmersa y que solo serán superables con la colaboración y participación activa de cumplimiento corriente y normal de las obligaciones. El administrador conocedor del sector en donde se mueve su empresa, está obligado a proceder oportunamente, sin dilaciones; y adoptar las medidas necesarias para evitar un deterioro del patrimonio que le está encomendado.

Uno de los fines del concurso es la preservación y salvación de la empresa, que se logra mediante el acuerdo que celebran los acreedores, el cual contiene soluciones de carácter operacional y administrativo que permiten una adecuada reorganización, desde el punto de vista financiero, la viabilidad se inicia cuando se toma las decisiones para volver positiva la diferencia

acumulada entre ingresos y egresos; desde el punto de vista operacional, de mercadeo y la administración cuando se corrigen las causas que motivaron las crisis.

Para poner en marcha la viabilización de la empresa se requiere que la persona que se encuentre frente al negocio tenga el conocimiento que promueva el un cambio, con un equipo de colaboradores que la acompañen en esa misión, que cuente con recursos para los gastos de la operación y para el pago de las obligaciones reestructuradas, y que logre determinar las condiciones en que se hace sostenible en el tiempo.

En materia de viabilidad, no es posible generalizar ni construir parámetros con fórmulas universales; cada empresa presenta situaciones particulares y hay que darles un tratamiento particular y propio para que progresivamente se les permita recuperar su capital de trabajo y generar recursos líquidos para poder atender su pasivo.

- **Principios, Concepto, Finalidad.** El régimen de insolvencia está orientado por los siguientes principios, tal y como lo señala la Superintendencia de Sociedades:

  - Universalidad: Todos los bienes del deudor y todos los acreedores quedan vinculados al proceso.
  - Igualdad: Tratamiento equitativo a todos los acreedores sin perjuicio de la prelación de créditos y preferencias.
  - Eficiencia: Aprovechamiento de lo existente y buena administración de lo mismo.
  - Información: Oportuna, transparente, comparable y con acceso a ella en cualquier oportunidad del proceso.
  - Negociabilidad: no litigiosa y de buena fe, en relación con las deudas y los bienes del deudor.

- Reciprocidad: cooperación mutua con las autoridades extranjeras en los casos de insolvencia transfronteriza.
- Gobernabilidad económica: para el manejo y destinación de los activos, con miras a lograr el pago y la reactivación empresarial.

El Estado ofrece garantías, que con demasiada frecuencia los empresarios tienen a su alcance, herramientas legales e instituciones que no las utilizan porque las desconocen, y por tanto no las aprovechan, tal como sucede con el régimen de insolvencia empresarial, el propósito fundamental de esta ley es darles a los empresarios y ejecutivos Colombianos una idea general sobre sus bondades, desde el punto de vista práctico; de tal manera que quienes accedan a ella, aprendan lo indispensable para sacarle provecho.

2.2.3 El Riesgo y Gestión del Riesgo: Norma ISO 31000: 2018. La palabra "riesgo", de origina de la palabra latina "riscare" que significa atreverse; igualmente se le relaciona con la palabra italiana "Viseo", que significa apuntar con una piedra.

El riesgo puede presentarse en distintos ámbitos, pero en el económico, es la posibilidad de sufrir un perjuicio monetario, ocasionado por la incertidumbre que plantean las variables económicas; igualmente el riesgo es la probabilidad de que una variable se comporte de manera distinta a como se ha planeado y que esto afecte los rendimientos esperados; es preciso aceptar de que el riesgo es parte de los procesos de toma de decisiones y de los procesos de inversión en particular.

La administración del riesgo es una función derivada de las finanzas, su objetivo es manejar y solucionar los riesgos financieros, de modo que la empresa logre rentabilidad, eficiencia

en las operaciones y que se conserve el capital. Básicamente se busca garantizar la solvencia y la estabilidad de la empresa, y lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo, optimizando la relación riesgo- beneficio todo en procesos de mejoramiento continuo.

El análisis de riesgos administrativo en la variable financieas tiene como principio fundamental la creación de valor para la empresa y accionistas, mediante un proceso en donde se integran cinco (5) fases: identificación y selección de riesgos; evaluación y medición del riesgo; establecimiento de límites para la aceptación de riesgo permisible; selección de métodos de administración del riesgo y monitoreo y control.

La gestión del riesgo está dirigida a las personas que crean y protegen el valor en las organizaciones, identificando y gestionando riesgos, tomando decisiones que permitan lograr los objetivos y mejorar los desempeños (NTC ISO 31.000:2018). La gestión del riesgo es parte de la gobernanza y el liderazgo, se concreta en actividades asociadas con la organización, e implica la interacción de las partes interesadas. Esta se basa en los principios, el marco de referencia y el proceso, y considera en su formulación los contextos externo e interno de la organización, incluyendo en ellos el comportamiento humano y los factores culturales.

Una síntesis de los principios, marco de referencia y proceso se presenta en la figura 2.

Figura 2. Principios, marco de referencia y proceso

Fuente: NTC ISO 31.000:2018

Términos y definiciones

RIESGO: es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, el cual puede ser positivo o negativo y convertirse en una oportunidad y amenaza. Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de fuentes de riesgo, eventos potenciales, sus consecuencias y probabilidades.

FUENTE DE RIESGO: elemento, que por sí mismo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar un riesgo.

GESTIÓN DEL RIESGO: actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo.

EVENTO: ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias, puede tener varias causas y consecuencias.

CONSECUENCIA: es el resultado de un evento que afecta a los objetivos, y que puede tener efectos positivos o negativos.

PROBABILIDAD: en el contexto de la gestión del riesgo, es la posibilidad de que algo suceda, la cual se mide y determina de manejo objetiva o subjetiva.

CONTROL: es la medida que mantiene o modifica un riesgo, los cuales no siempre pueden producir el efecto de modificación previsto o asumido.

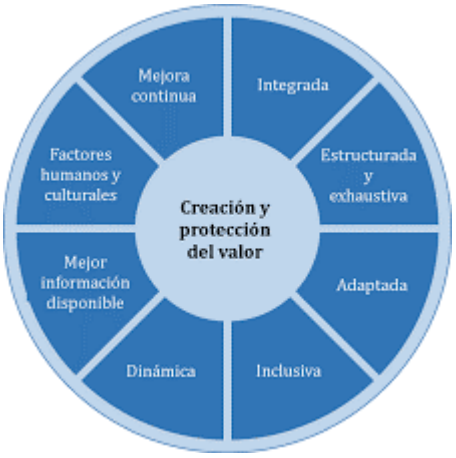
PARTE INTERESADA: es la persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Principios

El propósito de la gestión del riesgo es crear y proteger el valor, mejorar el desempeño, fomentar la innovación y contribuir al logro de los objetivos. (NTC ISO 31.000: 2018)

Los principios orientan para una gestión del riesgo eficaz y eficiente, que comunica valor explicitando su intención y propósito. Estos principios deberán habilitar a la organización para gestionar los efectos de la incertidumbre sobre los objetivos organizacionales. El conjunto de principios de la gestión del riesgo, se presentan en la figura 3.

Figura 3. Principios



Fuente: NTC ISO 31.000:2018

Principios de la gestión del riesgo, son los siguientes:

- Integrada, la gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización.
- Estructurada y exhaustiva, la gestión del riesgo se organiza como una estructura integrada e interrelacionada.
- Personalizada: el proceso de gestión del riesgo se adapta a los contextos externo e interno de la organización y a sus objetivos.
- Inclusiva: establecida a partir de la participación activa y oportuna de las partes interesadas, considerando y teniendo en cuenta su conocimiento, puntos de vista y percepciones.
- Dinámica: dado que los riegos surgen de los cambios en el contexto interno y externo, la gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios y eventos de manera oportuna.
- Mejor información disponible: la gestión del riesgo se basa en información oportuna y confiable, por lo tanto, tiene en cuenta explícitamente cualquier incertidumbre asociada con la información.
- Factores humanos y culturales: la gestión del riesgo, parte de la convicción de que el comportamiento humano y la cultura influyen en todos los aspectos de la vida.
- Mejora continua o el propósito de la gestión del riesgo es la mejora continua mediante el aprendizaje y la experiencia.

Marco de Referencia

El propósito es fundamentar, como asistir a la organización en la integración de la gestión del riesgo en todas las actividades como de sus funciones, su eficacia dependerá de la integración en su gobernanza. El marco de referencia implica integrar, diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión del riesgo en toda la organización. Un aspecto central es el liderazgo este junto al compromiso, el cual se concreta definiendo una política que establezca un compromiso, un plan o línea de acción para la gestión del riesgo, disponiendo los recursos necesarios y asignado roles, funciones de autoridad, responsabilidad y la obligación de rendir cuentas.Todo esto ayudará a la organización a alinear su gestión del riesgo con sus objetivos, estrategia y cultura.

Elementos de la gestión del riesgo

- Integración. La gestión del riesgo interesa y compromete a toda la estructura de la organización, y todos los miembros tienen responsabilidades en este propósito.

La gestión del riesgo hace parte de la gobernanza institucional que guía el curso de las relaciones externas e internas, las reglas y los procesos para alcanzar los objetivos y metas; en este orden de ideas, la integración en la gestión del riesgo es un proceso dinámico e interactivo adaptado a las necesidades y cultura organizacional; intrínsecamente unida al propósito, la gobernanza, el liderazgo, compromiso, la estrategia y los objetivos de la organización. (NTC ISO 31.000:2018)

- Diseño. Para el diseño de la gestión del riesgo se precisa: la comprensión de la organización y de su contexto externo e interno; la articulación del compromiso con la gestión del riesgo; la asignación de roles, autoridad, responsabilidades y obligación de rendir cuentas; la asignación de recursos y el establecimiento de canales de comunicación y consulta.

- Implementación. La implementación comprende el desarrollo de un plan adecuado que incluye tiempos y recursos; la definición del proceso de toma de decisiones y la comprensión de los procesos que deben desarrollarse.
- Evaluación. Se realiza para validar la eficacia de la gestión del riesgo, se evalúa el plan, los indicadores y los resultados a partir de la programada.
- Mejora. Implica la adaptación a los cambios externos e internas, la retroalimentación, buscando la mejora continua y la innovación permanente.

Proceso en la gestión del riesgo

El proceso de gestión del riesgo implica la aplicación de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta; la definición de un contexto, la evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo.

Comunicación y consulta

El propósito es asistir a las partes interesadas, comprender el riesgo; y dar a conocer las razones por las cuales es necesario emprender acciones; la comunicación busca promover la toma de conciencia y comprensión del riesgo, mientras la consulta, se alienta a retroalimentar el proceso de toma de decisiones.

Alcance, contexto y criterios

La organización debe definir el alcance de la gestión del riesgo de acuerdo a su campo estratégico, operacional o de proceso, este se define según los objetivos. El contexto de la gestión del riesgo se establece a partir de la comprensión de los entornos externo e interno, la organización

debe definir la cantidad y el tipo de riesgo que puede asumir y los criterios para valorar la importancia de ese riesgo y para apoyar los procesos de toma de decisiones. Para establecer los criterios del riesgo se consideran los siguientes aspectos: naturaleza y tipo de incertidumbre; medición de los efectos y consecuencias, determinación del nivel de riesgo; capacidad de la organización. (NTC ISO 31.000:2018)

Valoración del riesgo compuesta por 3 elementos: Identificación del riesgo

Es un proceso de identificación, análisis y valoración de los riesgos, asumido de manera sistemática y participativa, basándose en el conocimiento de las partes interesadas. Identificación del riesgo. El propósito es encontrar, reconocer y describir los riesgos, identificando incertidumbres y esto se necesita contar con información pertinente, apropiado y actualizado. En este propósito se tienen en cuenta los siguientes factores: fuentes de riesgo, causas, eventos, amenazas y oportunidades, vulnerabilidades, la naturaleza y el valor de los activos y los recursos, las consecuencias de los riesgos en los objetivos organizacionales.

Análisis de riesgos

Su propósito es comprender la naturaleza del riesgo y sus características, mediante la consideración detallada de incertidumbres, fuentes, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia. El análisis de riesgo es un insumo para la valoración del mismo, y para tomar decisiones sobre cómo hacerlo y sobre las estrategias y los métodos más convenientes para manejarlos. (NTC ISO 31000: 2018)

Evaluación del riesgo

Su propósito es apoyar la toma de decisiones, comparar los resultados al análisis de riesgo con los criterios y determina si se requiere una acción adicional.

Tratamiento del riesgo

El propósito es implementar acciones para intentar el riesgo, esto implica formular y seleccionar opciones, ejecutar opciones, evaluar la eficacia y decidir si el riesgo es aceptable o si se requiere tratamiento adicional.

Selección de opciones para el tratamiento del riesgo, esto exige hacer un balance entre los beneficios potenciales que reporta el logro de los objetivos versus los costos y desventajas de la implementación. Las opciones pueden ser: evitar o ignorar el riesgo, eliminar la fuente de riesgo, modificar la probabilidad, compartir.

Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo

El propósito especificar la manera como se implementarán las opciones elegidas para el tratamiento, y su secuencia, la información debe incluir: la selección de opciones y su fundamento, los recursos humanos, las acciones propuestas, los recursos, las medidas de desempeño, las restricciones y los informes y seguimiento requeridos.

Monitoreo y Seguimiento

El propósito es asegurar y mejorar la caridad y la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso, por lo cual se requiere que sea planificada y que las responsabilidades estén claramente definidas.

Registro e informe

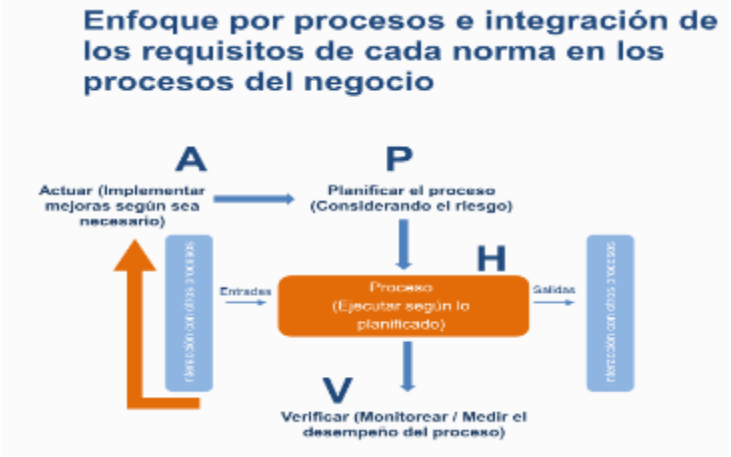
El registro e informe tiene como objetivo comunicar las actividades de la gestión del riesgo, proporcionar información para la toma de decisiones y retroalimentar el proceso de gestión del riesgo. (NTC ISO 31000:2018).

Mejora Continua

Según Gómez (2016), el ciclo de mejoramiento continuo PHVA puede describirse:

- Planificar: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: realizar seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos, las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Figura 4. Enfoque por procesos e integración de los requisitos de cada norma en los procesos de negocio



Fuente ISO (2015)

Figura 4, siguiendo con el enfoque por procesos e integración de los requisitos de cada norma en los procesos del negocio indica ISO (2015). Debe ser integrado el riesgo en la identificación de las entradas en el desarrollo del proceso y las salidas; identificando el desempeño: eficacia siendo esta la capacidad para alcanzar los resultados esperados y la eficiencia comprendida como los resultados alcanzados versus los recursos utilizados.

Tabla 6. *Metodología de Sistemas de Gestión*

Pasos	Descripción	Herramientas
Planear	Definir y priorizar el problema de calidad Analizar las causas que originan el problema.	Tormenta de ideas. Diagrama de Pareto Diagrama causa efecto. (Ishikawa) Diagrama de flujo.
Hacer	Diseñar medidas de solución y muestrearlas	Análisis de procesos. Manuales de Organización y Procedimientos. Formato de acuerdos.

Verificar	Evaluar las acciones implantadas y generalizarlas.	Análisis de indicadores. Programa de control.
Actuar	Documentar y definir nuevos proyectos.	Manuales y Paso 1

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones para el proceso de medición del ciclo PHVA en ISO 9001, de acuerdo con la ISO (2015), el ciclo PHVA. Planificar consiste en establecer los objetivos del sistema, objetivos de los procesos y la designación de los recursos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Hacer: implementar lo planificado; Verificar: monitorear los procesos de medida, los productos y servicios resultantes en las políticas, objetivos y requisitos e informar los resultados. Actuar: tomar acciones para mejorar el rendimiento cuando sea necesario.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

A continuación se establecen los aspectos relativos a la metodología que se empleará para llevar a cabo la investigación, la cual incluye: el enfoque de la investigación, el diseño de la investigación, tipo de investigación, población y muestra determinada para realizar el estudio, de igual forma se registran las técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección de los datos.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio se desarrolló en la filosofía del conocimiento de un paradigma positivista, el término positivista es remplazado por el cuantitativo, hoy se denomina paradigma explicativo. El objetivo final de las ciencias naturales es el de explicar, la explicación que conduce a entender y comprender las causas versus la carga valorativa que se le asigna a las cosas.

En el positivismo, la metodología objetiva se centra en observar fuera del entorno de cada persona la realidad circundante, dinámica y objetiva. El enfoque empírico – analítico también conocido como positivista según Padrón (1992), marcado como un estilo de pensamiento sensorial, por una orientación concreta objetiva hacia las “cosas”, por un lenguaje numérico – aritmético, por una vía inductiva y por unas referencias de validación situadas en la “realidad objetiva”.

De esta forma, es el método inductivo, sustentado en el poder de los instrumentos sensoriales y en el valor de los datos de la experiencia (de allí el término empirista), el sistema de operaciones dentro de este enfoque, el cual tiene un pensamiento = sensorial, orientación hacia las cosas, lenguaje numérico, un método inductivo y una validación objeto universal.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), plantean que la investigación desde la segunda mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales: “ El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. El primero usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y el segundo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir y afinar preguntas de investigación (p. 4).”

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se considera de tipo descriptiva de acuerdo a lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2014); ya que busca establecer las propiedades, las caracterìsticas y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis y es correlacional según estos autores, ya que su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.

De la cual, la descripción de este estudio entre la gestión integral del riesgo en el ciclo de mejoramiento continuo, aplica a lo establecido en los objetivos de investigación; a su vez especifica la percepción que tiene los lideres de procesos sobre la gestión del riesgo administrativo en el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al régimen de insolvencia (1116 de 2006), en Santander.

Siguiendo con los conceptos de los autores sobre el tipo de investigación, contextualizado el problema planteado y atendiendo los objetivos propuestos, la investigación es descriptiva tal

como lo expresa Arias, (2016), quien la define como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.24).

Otro autor, Palella y Martins (2012), determina que el propósito de la investigación descriptiva es interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Para Tamayo y Tamayo (2011), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Esta trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Está investigación es descriptiva, porque los autores examinaron las características del problema delimitado, se eligen los temas sobre la investigación, se selecciona y elaboran instrumentos para la recolección de datos para analizar e interpretar los fenómenos descritos en la variables de investigación. Así mismo, se establecen categorías de datos, a fin de facilitar las relaciones que se adecuan al propósito del estudio, por lo cual concluye describiendo las semejanzas, diferencias y relaciones significativas a partir de la verificación de la validez de instrumentos.

En una segunda instancia, será de nivel analitica, está según Hurtado (2012), tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. La investigación analítica incluye tanto el análisis como la síntesis. Analizar significa desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes. De esta forma, los elementos relacionados con la

gestión del riesgo administrativo serán diivididas en cada una de las fases de implementación, para luego establecer la relación con el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al regimen de insolvencia (1116 de 2006), en Santander.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), El término diseño hace referencia al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema; una vez definido el tipo de estudio a realizar: se debe concebir la manera práctica y concreta como se responderá a las preguntas de investigación, que según el mismo autor puede dividirse en experimentales y no experimentales. De esta forma el diseño constituiría el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento.

Arias, (2016), propone que el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental. La estrategia de investigación está definida por: a) El origen de los datos: primarios en diseños de campo y secundarios en estudios documentales. b) Por la manipulación o no de las condiciones en las cuales se realiza el estudio: diseños experimentales y no experimentales o de campo

Entendiéndose como diseño de campo o estudio de campo denominado “in situ” aquel que se realiza en el propio lugar donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, pudiéndose administrar los datos con más seguridad como lo indica Bavaresco (2006).

Para esta investigación, se utilizará un diseño no experimental, según Hernández y otros (2014), no es más que la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después ser analizado. Los diseños transeccionales, son aquellos que se proponen la descripción de la(s) variables(s), tal como se manifiesta el análisis de éstas en cuanto su interrelación e incidencia. Arias (2016), Investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Para Palella y Martins (2012), el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

En conclusión el diseño propuesto será de campo no experimental, tomando a Arias (2016), señala que “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.”. (p. 31), debido a que se aplicará el instrumento en el lugar de los hechos y no se manipularan las variables.

3.4 POBLACIÓN

Para Arias (2016), el concepto de población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Muestra Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). la muestra en el enfoque cuantitativo, es la que involucra a muchos casos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Gómez, (2006), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

La población determinada para este estudio se caracteriza por que cumple la especificación de ser empresas que se han acogido al régimen de insolvencia en el marco de la ley 1116 de 2006

en el departamento de Santander; esta desarrollando estrategias para evaluar las condiciones que las llevaron a este escenario.

El universo identificado son empresas que hacen parte del ente de control y pertenecen al proceso de seguimiento que determina el ámbito de estudio; el cuál comprende las empresas de los departamento de Santander que voluntariamente han implementado estrategias para acogerse al règimen de insolvencia y demostrar estrategias para mejorar sus condiciones.

Tabla 7. *Relación de la población de empresas*

NOMBRE	CIUDAD
Aerolinia Regional del Oriente Sa.S.	Lebrija
Andina Internacional de Tanques Ltda	Bucaramanga
Arquielectrc S.A.	Bucaramanga
Asesorias y Servicios de Infenieria	Floridablanca
ATR S.A.S	Girón
Brangus & Angus S.A.S.	Bucaramanga
Calzado Green Day Kids S.A.S.	Bucaramanga
Casa del Clutch S.A.	Bucaramanga
Centro de Despostes de Productos Carnicos y sus Derivados	Bucaramanga
Comercializadora Agro XXI Ltda.	Girón
Comercializadora de Granos de Santander S.A.S.	Bucaramanga
Comercializadora de Productos Carnicos	San Gil
Compañía Criadora de Ganado	Bucaramanga
Compañía de Ingenieria y Servicios Coinser S.A.S.	Barrancabermeja
Compañía Nacional de Ganados S.A.S.	Floridablanca
Constructora Esmar	Floridablanca
Diagnosticentro Uniroyal Los Laredos S.A.S.	Bucaramanga
Distribuidora Servi Oficina	Bucaramanga
Electrosoftware	Bucaramanga
Empanadas, Precocidos y Arepas de Colombia S.A.S.	Bucaramanga
Entrar S.A.S.	Bucaramanga
Evolucion Mayoristas S.A.S.	Bucaramanga
Fabrica de Maquinaria Agroindustrial	Bucaramanga

Ferroequipos	Bucaramanga
Ficas S.A.S.	Bucaramanga
Franco Construcciones e Ingenieria S.A.S.	Floridablanca
Gems S.A.	Piedecuesta
Grupo Empresarial del Oriente S.A.S.	Bucaramanga
Hotel San Juan S.A.S.	Bucaramanga
Incolvit Ltda.	Bucaramanga
Industrias AVM S.A.S.	Girón
Industrias Metalex S.A.S.	Bucaramanga
Inversiones Guane	Bucaramanga
Jaymar S.A.S (Cabecera Country)	Bucaramanga
JPL Colombia S.A.S.	Bucaramanga
Lidertiendas Distribuciones S.A.	Girón
Makelo Inversiones S.A.S.	Piedecuesta
Marca Constructora SA.S.	Bucaramanga
Marca Registrada BTL Ltda.	Bucaramanga
MCI Ingenieros Contratistas Ltda.	Piedecuesta
Miguel Mejia y Compañía Ltda.	Bucaramanga
New Gas And Oil S.A.	Bucaramanga
Niteiku Colombia S.A.S.	Bucaramanga
Ok Computadores	Bucaramanga
Plasti Jes Ltda.	Bucaramanga
Populares	Girón
Prepatel Ltda	Bucaramanga
Qbica Construcciones S.A.S.	Floridablanca
Sociedad Franco Garcia Ingenieria S.A.S.	Bucaramanga
Surti Lac S.A.S.	Floridablanca
Surticlinicos del Oriente	Bucaramanga
Table Centro del Oriente S.A.S.	Bucaramanga
Talleres Aceros Carbui Ltda	Floridablanca
TAT Express S.A.S.	Girón
Tecnotrailers S.A.S.	Floridablanca
Transporte Multimodal de Carga	Girón
Transportes y Equipos S.A.	Barrancabermeja

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.5 MUESTRA

La muestra para Arias (2016), para este autor, el concepto de muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Por otro, lado la muestra forma parte del universo contenido en la población y permite generalizar los resultados de la investigación esto es para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p 305), de igual manera señalan: “la muestra es un conjunto de la población”. Por cuanto la población es manejable en cuanto al número de sujetos la muestra es representativa, al tomar en consideración los sujetos a investigar en el tamaño total, se toma de un censo poblacional, lo que significa que el número de elementos pueda representar a la población en estudio.

Los sujetos de esta investigación constituyen una población reducida de fácil acceso, tomada por los representante al proceso que se acogieron en el régimen de insolvencia. La descripción de un dueño de proceso obedece a un funcionario que por la gestión gerencial que representa ant el organismo de control debe atender los requerimientos acordados en la ley. De este modo, la población se selecciona en el trabajo de campo. La población sería de fácil acceso, razón por la cual se realiza tipo de selección de población finita, dada la cobertura del departamento.

Teniendo una población finita, dadas las características de las empresas que cumplen con el criterio legal de estar en el régimen de insolvencia , de igual forma permiten aplicaro los dos criterios establecidos en las variables de estudio que son la gestión de riesgo administrativo y la aplicación del mejoramiento continuo. La población esta integrada por 57 empresas, que tiene 57 sujetos que han desarrollado procesos de implementación de régimen de insolvencia y identifican planes de acción para desarrollar actividaes de mejora en la estrategia de su organización.

Tabla 8. *Distribución de la Población por empresas según sector*

No.	Empresas de Santander	Población Sujetos
1	Comercio	31
2	Manufactura	10
3	Transportador	12
4	Agroindustrial	1
5	Agente Aduanal	3
	TOTAL	57

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cabe destacar que la población para la investigación se clasifica como finita y accesible; para Chávez (2001), según el número de unidades, estando constituida por menos de cien mil unidades (100.000) y accesibles por su función, cabe destacar, que los investigadores tomarán toda la población para llevar a cabo el estudio. La misma, puede considerarse como censo poblacional, siendo cincuenta y siete (57) personas, quienes se denominan informantes claves, por cuanto es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población.

3.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.6.1 Variable: Gestión del Riesgo Administrativo

Definición Conceptual: Es una metodología preventiva, se lleva a través de la selección y aplicación de técnicas sistemáticas para la apreciación del riesgo, considerando el contexto, la identificación del riesgo, el análisis del riesgo / consecuencias, análisis de riesgo/ estimación de la probabilidad cualitativa, semi-cualitativa y cuantitativa, análisis del riesgo / evaluación de la eficacia de todos los controles existentes, análisis de riesgo / estimación del nivel de riesgo; la

evaluación del riesgo; el tratamiento del Riesgo, el Monitoreo del Riesgo, la comunicación del Riesgo y el reporte de riesgos. (ISO 31000: 2018).

Definición Operacional: Son una herramienta de gestión que facilita el desarrollo y cumplimiento de las estrategias que dispone la alta dirección para gerenciar de forma prospectiva; suele identificarse con las siglas GIR y que hace referencia a la utilización de un metodología de un todo congregado que se mide en tres etapas, de la cual en la última etapa se revela la metodología que evidencia la implementación de seis elementos, agregando valor a la gestión de la dirección que involucran a todas las partes interesadas de un negocio. Así mismo, el éxito de la eficacia que alcance el objetivo del SGIR depende del marco de referencia para la gestión, el cual busca medir la prevención y evaluación de los controles que la organización identifica por procesos para que a partir del compromiso por la dirección se gerencie y participe a todos los miembros de la empresa para mitigar, controlar, transferir o evitar los riesgos del negocio.

3.6.2 Variable: Gestión de Calidad

Definición Conceptual: La Mejora Continua puestos en práctica desde los sitemas de gestión basados en la norma de referencia ISO 9001 es una metodología gerencial internacionalmente reconocida y estandarizada que se aplica en las organizaciones esta se centra en todos los elementos de administración con calidad de los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la gestión de sus productos o servicios. A sí nismo, mejora la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Deming (1994)

Definición Operacional: Es el conjunto de actividades por las cuales la gerencia con su compromiso alcanza junto con cada uno de los dueños de procesos y estos con sus colaboradores

la metodología del saber hacer los procedimientos los cuales se reflejan en un comportamiento organizacional en planear, hacer, verificar y un mejorar lo que hace la organización. Gestionar es ejecutar todos los recursos disponibles a fin de conseguir los objetivos estratégicos del negocio. El fin último de la mejora continua es la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Lograr la calidad requerida por las partes interesadas requiere el compromiso y la gestión de todos los integrantes de la organización, en tanto que la responsabilidad de la gestión se asigna a la alta dirección.

Tabla 9. *Operacionalización de la variable*

Objetivo General: Analizar la gestión del riesgo administrativo en el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al régimen de Insolvencia, previsto en la ley 1116 de 2006 en Santander.				
Objetivos Específicos	**Variables**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**ITEMS**
• **Identificar la metodología de gestión del riesgo administrativo basados en la ISO 31.000 de 2018..**	Gestión del Riesgo Administrativo ‘	Factores	Integrada Estructurada y completa: Personalizada Inclusiva Dinámica: La mejor información disponible Factores humanos y culturales. Merjoramiento conceptual:	1- 2- 3- 4- 5- 6- 7-8
		Caracterización Proceso	Contexto Identificación Análisis Evaluación Tratamiento Monitoreo Comunicación	9-10 11-12 13-15 16-17 18-19 20-21 22-24

• **Determinar la herramienta de la gestión administrativa basados en el modelo DEMING.**	Mejora continu	Herramientas de Mejora continua	Planeación Hacer Verificar Actuar	25-27 28-30 31-33 34-36
• **Generar lineamientos teórico-prácticas para la gestión del riesgo administrativo en la gestión gerencial de las empresas que se acogen a la Ley de Insolvencia (Ley 1116 de 2006)..**	Se logrará con el resultado de los objetivos anteriores			

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.7 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS

Para Arias (2016), la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material o digital de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2014), citando autores; un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009). En términos cuantitativos: capturo verdaderamente la “realidad” que deseo capturar.

Bostwick y Kyte (2005) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p, 199) , lo señalan de la siguiente forma: la función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir. En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir las variables de interés).

De acuerdo con Palella y Martins (2012), un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas utilizadas para lograrlo.

La técnica del instrumento de recolección de datos se puede considerar como el procedimiento empleado por el investigador para adquirir la información necesaria en el diseño de la investigación, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que los cuestionarios “son aquellos que permiten recolectar información sobre el fenómeno en estudio a través de un instrumento estructurado con un conjunto de preguntas relativas a la investigación”. Es decir consisten en el estudio aplicado a la muestra seleccionada con el propósito de determinar la frecuencia y la distribución de las variables gestión integral del riesgo tecnológico en la gestión de la calidad en las empresas del Oriente Colombiano.

El instrumento que se aplicará será un cuestionario, según Arias (2016), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel o medio digital contentivo de una serie de 36 preguntas. Se le denominó cuestionario auto administrado

porque debe ser llenado por el encuestado" (p.74). Esté es de preguntas cerradas, conformado por una escala tipo Likert, con cinco alternativas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

En el mismo se presenta en cada ítem una conceptualización de la dimensión de la variable en estudio, se pide al sujeto que exprese su reacción, a través de una interrogante, eligiendo una de las cinco (05) calificaciones propuestas. A cada calificación se le asigna un valor numérico lo que proporciona a cada individuo la suma de sus calificaciones y una relación de las mismas. En otro orden de ideas, el cuestionario estará integrado por una página de presentación, una con las instrucciones y luego las páginas contentivas de las preguntas o reactivos para cada indicador.

Tabla 10. *Ponderación de los ítems*

ALTERNATIVAS	PUNTOS
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia (2018)

Este instrumento permite abarcar la mayor cantidad de información posible siendo su diseño homogéneo teniendo las mismas características para su respuesta garantizando el orden de los datos a recopilar, lo que facilita su tabulación, su posterior análisis e interpretación. Además, permite que el sujeto responda libremente sin la intervención del investigador lo que facilita, que sea sincero al momento de suministrar la información.

De esta manera, se pretende conseguir que los diferentes encuestados de una misma empresa mixta, se centren en el mismo proceso, así poder confrontar las diferentes visiones y perspectivas desde ópticas distintas tanto funcional como jerárquicamente.

3.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

3.8.1 Validez del Instrumento. De acuerdo con Arias, (2016), la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la Validez es el Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. La confiabilidad es el Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Todo instrumento debe cumplir con dos condiciones fundamentales: la validación y la confiabilidad. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2014), precisan “es el grado en que un instrumento se basó totalmente en el discernimiento y juicio de especialistas. A través de la validación se determina la verificación de la presentación del contenido y se comprueba que a través de la misma cumple su fin. Por ello, se acudirá al juicio, la opinión de experto y especialistas en el área de sistemas de gestión adscritos a la URBE, quienes dará una opción respecto, la cual permitirá aplicar el instrumento a la muestra descrita anteriormente.

La validez del instrumento se realizó a través del juicio de siete (5) expertos, quienes determinarón la pertinencia de los ítems con los objetivos y la formulación de los reactivos, reuniendo las condiciones necesarias para su aplicación.

3.8.2 Confiabilidad del instrumento. En cuanto a la confiabilidad, Segun Vieytes (2004, p. 445) cabe señalar confiar en un instrumento cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarlo a una muestra. Pelekais y col. (2007, P. 74) "señala que ésta mide el grado en que la repetida aplicación del instrumento a una determinada población arroje resultados iguales". Se utilizan los datos de la prueba piloto y la fórmula de Alpha Cronbach, la cual se aplica para estimar la confiabilidad en cuestionarios con alternativas tipo escala:

$$r_{tt} = \left(\frac{N}{N-1}\right) \times \left(1 - \frac{\sum s^2{}_i}{s^2 t}\right)$$

Donde:

r_{tt} : Coeficiente de Cronbach

N : Número total de ítems del cuestionario

$\sum s^2{}_i$: Sumatoria de las varianzas de cada ítem

$s^2 t$: Varianza de puntuaciones totales

Una vez obtenido el resultado se verificó la magnitud de su confiabilidad, de cual se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. *Escala de Interpretación para los Coeficientes de Confiabilidad*

Rango	Interpretación
0,81-1,00	**Muy Alta**
0,61-0.80	**Alta**
0,41-0,60	**Moderada**
0,21-0,40	**Baja**
0,01-0,20	**Muy Baja**

Fuente: Pelekais y otros (2008)

Como puede observarse en el cuadro 8, existen cinco escalas en las que puede variar el coeficiente de confiabilidad. Al respecto, el citado autor (2007), señala “los valores del coeficiente suponen una correlación del instrumento consigo mismo y oscilan entre 0 y 1, mientras más se acerque el valor a 1, mayor será la confiabilidad del instrumento”. En ese sentido, una vez obtenido el coeficiente, se procederá a compararlo con la escala de interpretación referida, a fin de determinar el grado de confiabilidad que se le atribuye al instrumento analizado.

Una vez realizado el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, el mismo dio como resultado 0.86 para la variable Gestión Integral del Riesgo y de 0.88 Mejoramiento continuo tal como se observa en el anexo B, lo que indica de acuerdo al Baremo de la escala de Interpretación para los coeficientes de confiabilidad están en el rango de Muy Alta, interpretando que el instrumento es confiable para su aplicación.

3.9 TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Una vez recolectada la información, es preciso realizar un procedimiento de objetivo de análisis; organizando los resultados, buscar dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Los datos empíricos a los que hubiese lugar se obtendrán y después de aplicar las técnicas a los instrumentos citados, se clasificaran, se registran, tabulan para su posterior análisis e interpretación. Chávez (2007), precisa: “la tabulación de datos es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, lo cual permite lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicadores e ítems”.

De esta forma, requiere la realización de un proceso cuidadoso en relación con el registro de las respuestas emitidas por cada sujeto. Para analizar los datos, se realiza la tabulación de estos con el empleo de tablas dentro de las cuales se registraran los códigos de respuestas que emitieran los participantes en la muestra poblacional, estos resultados obtenidos de la aplicación del instrumento son procesados en términos de medidas descriptivas, como un análisis descriptivo y inferencial, utilizando el paquete sistematizado a través de tablas de frecuencia, porcentajes.

Para la discusión de los resultados, se elaboran tablas de distribución de medias aritméticas para los indicadores, dimensiones y variables; cada una de ellas categorizadas según un baremo previo establecido que se construye con base en los intervalos dados por las alternativas de respuestas planteadas en cada instrumento.

Tabla 12. *Baremo Ponderado de la Media para la categorización de las Variables*

Alternativa	**Rango**	**Variable**	
		Gestión Integral de Riesgo	**Gestión de la calidad**
		Categorías	
Siempre	$4{,}21 < \overline{X}i \leq 5{,}00$	Muy Adecuado	Muy Presente
Casi Siempre	$3{,}41 < \overline{X}i \leq 4{,}20$	Adecuado	Presente
Algunas Veces	$2{,}61 < \overline{X}i \leq 3{,}40$	Medianamente Adecuado	Medianamente Presente
Casi Nunca	$1{,}81 < \overline{X}i \leq 2{,}60$	Inadecuado	Poco Presente
Nunca	$1{,}00 < \overline{X}i \leq 1{,}80$	Muy Inadecuado	Ausente

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.10 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Descrito e identificado el problema de la investigación, se ha llevado a cabo los siguientes aspectos metodológicos:

1. Se realizó una observación directa sobre los objetos de estudio para proceder a seleccionar la problemática de estudio, identificando los aspectos relevantes, causales y consecuencias derivadas a partir de este estudio.

2. Se procedió a efectuar una meticulosa revisión bibliográfica donde se estudiaron las variables a indagar, pasando por los foros internacionales de puesta en común de la norma ISO 31001 versión 2018 ejecutadas por la ISO y entes de certificación en Colombia.

3. Se justificó, presentando la utilidad e importancia, donde se precisaron los objetivos, los cuales guiaron la investigación.

4. Durante la indagación sobre las variables de la investigación, se seleccionaron las dimensiones e indicadores que sustentaron el proceso de investigación, definiéndose el marco teórico que sustenta cada contenido, teniendo en cuenta el producto de distintos investigadores, variables de información para la recopilación de la misma.

5. Se realizó la tabla de sistematización de las variables, para determinar el instrumento a desarrollar, esté se validó y corrigió en función de los aportes sugeridos por expertos que lo revisaron.

6. Se seleccionó el método de estudio, la población y la muestra a considerar.

7. Se aplicó el instrumento de medición de datos a un población piloto, para evidenciar el coeficiente de confiabilidad que poseían los reactivos del mismo.

8. Se aplicó el instrumento de medición de datos, luego la información recolectada fue analizada y discutida a través de la estadística descriptiva, con lo cual se llegará a las conclusiones y recomendaciones.

9. Se generaron los lineamientos teóricos-prácticos para la gestión del riesgo Administrativo en el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al régimen de insolvencia (1116 de 2006), en Santander, necesarias para la resolución del problema planteado en esta investigación.

CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1 Identificación de la metodología de la gestión del riesgo administrativo basados en la Norma ISO 31000:2018. Concluido el proceso de aplicación del instrumento se procedió al análisis estadístico sobre la data identificada con el instrumento diseñado el cual se encuentra en el anexo a, las técnicas aplicadas correspondieron a estadística aplicada a las dos variables en las dimensiones establecidas las cuales describen a continuación los indicadores que lo constituyeron, luego se presenta una contrastación de estos resultados con las bases teóricas así como las conclusiones investigativas identificados, para lo cual se determinaron los resultados hallados.

Variable Gestión del Riesgo Administrativo

Dimensión: Factores

Para la dimensión factores el indicador integrada el 18% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 21% para casi siempre, un 37% para algunas veces, un 12% para casi nunca y 12% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.82 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado, tal y como se observa en la tabla 13.

Para el indicador Estructurada y completa el 46% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 21% para casi siempre, un 21% para algunas veces, un 12% para casi nunca y 0% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.79 que de acuerdo al baremo se ubicó en Adecuado.

Para el indicador Personalizada el 18% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 18% para casi siempre, un 39% para algunas veces, un 14% para casi nunca y 12% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.75 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado

Tabla 13. *Factores de la gestión de riesgo administrativo (principios)*

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL			
Indicadores	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**MEDIA ARIMETICA**	**CATEGORIA**
1. Integrada	10	18%	12	21%	21	37%	7	12%	7	12%	57	100%	2,82	Medianamente Adecuado
2. Estructurada y completa:	26	46%	12	21%	12	21%	7	12%	0	0%	57	100%	3,79	Adecuado
3. Personalizada	10	18%	10	18%	22	39%	8	14%	7	12%	57	100%	2,75	Medianamente Adecuado
4. Inclusiva	12	21%	10	18%	15	26%	18	32%	2	4%	57	100%	2,95	Medianamente Adecuado
5. Dinámica	12	21%	8	14%	17	30%	16	28%	4	7%	57	100%	2,84	Medianamente Adecuado
6. La mejor información disponible	12	21%	8	14%	17	30%	16	28%	4	7%	57	100%	2,84	Medianamente Adecuado
7. Factores humanos y culturales	12	21%	8	14%	20	35%	10	18%	7	12%	57	100%	2,79	Medianamente Adecuado
8. Merjoramiento conceptual:	10	18%	16	28%	20	35%	10	18%	1	2%	57	100%	3,07	Adecuado
PROMEDIO	13	23%	11	18%	18	32%	12	20%	4	7%	57	100%	2,98	Medianamente Adecuado
Media General	2,98													Medianamente Adecuado

Fuente: Autores del proyecto (2019)

Para el indicador Inclusiva el 21% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 18% para casi siempre, un 26% para algunas veces, un 32% para casi nunca y 4% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.95 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado.

Para el indicador Dinámica el 21% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 14% para casi siempre, un 30% para algunas veces, un 28% para casi nunca y 7% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.84 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado.

Para el indicador factores humanos y culturales el 21% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 14% para casi siempre, un 35% para algunas veces, un 18% para casi nunca y 7% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.79 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado.

Para el indicador adaptarse al entorno el 26% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 36% para casi siempre, un 14% para algunas veces, un 14% para casi nunca y 10% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.79 que de acuerdo al baremo se ubicó en Adecuada.

Para el indicador mejoramiento conceptual 18% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 28% para casi siempre, un 35% para algunas veces, un 18% para casi nunca y 2% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.07 que de acuerdo al baremo se ubicó en Adecuado.

VARIABLE: Gestión del Riesgo Administrativo

DIMENSIÓN: Caracterización Proceso

Tabla 14. *Proceso para la gestión del riesgo Caracterización Proceso*

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL			
Indicadores	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**fa**	**fr%**	**Media arimetica**	**Categoria**
1. Contexto	12	21%	12	21%	15,5	27%	10,5	18%	7	12%	57	100%	3,20	Adecuado
2. Identificación	8	14%	7	12%	25	44%	15	26%	2	4%	57	100%	3,07	Adecuado
3. Análisis	9	16%	10	18%	13	23%	17	29%	7	13%	57	100%	2,96	Medianamente Adecuado
4. Evaluación	8	13%	11	19%	12	21%	17	29%	10	18%	57	100%	2,82	Medianamente Adecuado
5. Tratamiento	9	15%	12	21%	7	11%	17	30%	13	23%	57	100%	2,75	Medianamente Adecuado
6. Monitoreo	9	16%	8	14%	26	46%	7	12%	7	12%	57	100%	3,09	Adecuado
7, Comunicación	11	19%	9	16%	18	32%	10	18%	9	16%	57	100%	3,05	Adecuado
PROMEDIO	9,28	16%	9,95	17%	17	29%	13,23	23%	7,90	14%	57	100%	2,70	Medianamente Adecuado
Media General	2,62													Medianamente Adecuado

Fuente: Autores del proyecto (2019)

Para la dimensión Caracterización Proceso, el indicador contexto el 21% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 21% para casi siempre, un 27% para algunas veces, un 18% para casi nunca y 12% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.20 que de acuerdo al baremo se ubicó en Adecuado.

Para la dimensión caracterización de procesos el indicador Identificación el 14% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 12% para casi siempre, un 44% para algunas veces, un 26% para casi nunca y 4% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.07 que de acuerdo al baremo se ubicó en Adecuado.

Para la dimensión caracterización de procesos el indicador el indicador análisis el 16% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 18% para casi siempre, un 23% para algunas veces, un 29% para casi nunca y 13% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.96 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado.

Para la dimensión caracterización de procesos el indicador evaluación el 13% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 19% para casi siempre, un 21% para algunas veces, un 29% para casi nunca y 18% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.82 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado.

Para el indicador tratamiento en la dimesión caracterización de procesos el 15% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 21% para casi siempre, un 11% para algunas veces, un 30% para casi nunca y 23% se

ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 2.75 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado.

Para el indicador monitoreo en la dimesión caracterización de procesos el 16% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 14% para casi siempre, un 46% para algunas veces, un 12% para casi nunca y 12% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.09 que de acuerdo al baremo se ubicó en Adecuado.

Para el indicador comunicación en la dimesión caracterización de procesos el 19% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 16% para casi siempre, un 32% para algunas veces, un 18% para casi nunca y 16% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.05 que de acuerdo al baremo se ubicó en Adecuado.

Es importante destacar que la media de la dimensión se ubicó en 2.62 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente adecuado.

4.1.2 Determinación de la herramienta de gestión administrativa basada en el modelo DEMING, ISO 9001:2015

Variable: Mejoramiento continuo

Dimensión: Herramientas de mejora continua

Para la dimensión herramientas de gestión de calidad el indicador planeación el 21% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 16% para casi siempre, un 32% para algunas veces, un 29% para casi nunca y 2% se

ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.26 que de acuerdo al baremo se ubicó en Presente, que se observa en la tabla siguiente.

Tabla 15. *Aplicación del ciclo Deming (PHVA) en empresas que se acogen al régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006) en Santander*

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL			
Indicadores	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	MEDIA ARIMETICA	CATEGORIA
1. Planeación	12	21%	9	16%	18	32%	17	29%	1	2%	57	100%	3,26	Presente
2. Hacer	13	23%	10	18%	16	28%	13	23%	4	8%	57	100%	3,26	Presente
3. Verificar	12	20%	10	18%	18	31%	16	27%	2	4%	57	100%	3,24	Presente
4. Actuar	13	22%	10	18%	17	29%	15	26%	3	5%	57	100%	3,26	Presente
PROMEDIO	12	22%	10	17%	17	30%	15	26%	3	5%	57	100%	3,25	Presente
Media General	3,25													Presente

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Para el indicador hacer el 23% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 18% para casi siempre, un 28% para algunas veces, un 23% para casi nunca y 8% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.26 que de acuerdo al baremo se ubicó en Presente.

Para el indicador verificar el 20% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 18% para casi siempre, un 31% para algunas veces, un 27% para casi nunca y 4% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media

Para el indicador actuar el 22% de los informantes claves respondieron al instrumentos de recolección de datos a la escala de respuesta siempre, un 18% para casi siempre, un 29% para algunas veces, un 26% para casi nunca y 5% se ubicó en la escala de nunca. Arrojando una media ponderada de 3.26 que de acuerdo al baremo se ubicó en Presente.

Es importante destacar que la media de la dimensión se ubicó en 3.25 que de acuerdo al baremo se ubicó en Presente.

Los resultados generales indican que el ciclo Deming completo: Planeación, Hacer, Verificar y Actuar, siempre se hace en el 22% de las empresas; casi siempre en el 18% de estas; algunas veces en el 29%; casi nunca en el 26% y nunca en el 5% de las empresas, o sea la tendencia, es hacer algo (siempre); y casi siempre en el 40% de las empresas; en el 29% de ellas se hace algo de vez en cuando, y en el 31% de esas empresas, no se hace nada, casi nunca o nunca. Esto falta de gestión de la calidad y aplicación del ciclo Deming, es lo que explica el porqué estas empresas llegan a una situación de insolvencia.

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo de la discusión de los resultados en la primera dimensión factores; de la variable de estudio gestión de riesgo administrativo la media de la dimensión obtenida fue de 2.98 que de acuerdo al baremo se ubicó en Medianamente Adecuado. Este resultado se adecuan al aporte de Gómez (2014), concluyo que se requieren herramientas metodológicas que permitan soportar la estructura de una cultura de riesgo.

Por otra parte, Barbossa (2014), hace una investigación sobre las generalidades de la ISO 31000 para la atención de los riesgos corporativos en las empresas, los resultados de esta dimensión son congruentes con las conclusiones del análisis de este autor, se requiere mejorar la metodología para definir un punto de partida que le aporte a la organización de forma que contribuya en la toma de decisiones.

Para la dimensión Caracterización de proceso, la ISO en su norma recientemente publicada a mediados del 2018 que remplaza la emitida en el 2011, se ha creado con el objeto de proporcionar las directrices para la aplicación de técnicas sistemáticas para la aplicación de la gestión del riesgo alineadas a la estrategía de cualquier negocio; esta norma contiene los elementos de la estructura de alto nivel que incorporo la ISO a sus recientes normas y que integran el ciclo de mejroamiento continuo como elemento metodológico para la gestión empresarial. De este modo existe un recurso valioso para que los lideres de las organizaciones estructuren procesos y establezcan una cultura de prevención y gerencia de incertidumbre como lo referencian estas normas.

En este mismo orden de ideas Barbosa (2014) señala la mejora del gobierno corporativo que trae la implementación de esta metodología, de forma que se vea la organización como un todo congregado. Por otra parte Jama (2013), invita a establecer la importancia de realizar una gestión de riesgos en la administración pública, que para la articulación de la economia y la colunta corporativa en el marco de la ley 11116 de 2006, debe de referenciar la crisis que conlleva al sistema económico y a la cadena productiva de las empresas que se acogen a esta figura jurídica.

Para la variable mejoramiento continuo en la dimensión herramientas de mejora continua; la media de la dimensión se ubicó en 3.25 que de acuerdo al baremo se ubicó Presente. Es oportuno señalar que los lineamientos dados por la ISO en el marco de las nuevas normatividades hacen que aún este presente la metodología de mejoramiento continuo. De esta forma, adquiere una relevancia sobresaliente por los lineamientos estratégicos que las organizaciones en el ámbito global deben integrar al los elementos de la gestión Gerencial. Para concluir esta dimensión y de acuerdo con la ISO (2015) , planificar considera establecer los objetivos de las organizaciones, hacer implementar lo planificado, verificar monitorear los procesos junto al cumplimiento de las

políticas, objetivos y requisitos legales y actuar tomar acciones para mejorar el rendimiento cuando sea necesario.

4.3 RESULTADOS CIERRE DE LAS VARIABLES

Concluído el análisis de todos los datos de las dimensiones arrojadas después de aplicados el instrumento y su tramiento estadístico, se presenta los resultados de las dos variables. En relación de los resultados de las dimensiones de la variable gestión de riesgo adminsitrativo, la media de 2,98 para la dimensión Faactores, se categoriza segun el baremo Medianamente Adecuado y de 2,62 para la dimensión Caracterización de proceso, ubicandose en el baremo medianamente adecuado.

Tabla 15 Resultados Cierre de Variables

Variable	**Dimensiones**	**Media Aritmética**	**Categorización**
Gestión del Riesgo administrativo	Factores	2,98	Medianamente Adecuado
	Caracterización Proceso	2,62	Medianamente Adecuado
		2,8	**Medianamente Adecuado**
Mejora Continua	Herramientas de Mejora continua	**3,25**	**Presente**

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Con respecto a la variable mejoramiento continuo se obtuvo una media de 3.25 en la dimensión Herramientas de mejora continua que según el baremo es Presente.

4.4 LINEAMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS QUE SE ACOGEN AL RÉGIMEN DE INSOLVENCIA (LEY 1116 DE 2006)

El objetivo del presente capítulo es generar lineamientos teórico-prácticos para la gestión integral de riesgos, especialmente el administrativo, integrándolo en un sistema que comprende además la gestión de la calidad y el ciclo Deming (PHVA).

Objetivo General

Generar lineamientos teórico-prácticos para la gestión del riesgo administrativo y para la gestión de la calidad.

Alcance de la propuesta

Dirigido a empresas que se acogen al régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006), y otras empresas que estén interesadas en la gestión del riesgo como parte de la cultura y seguridad organizacional.

Actores responsables

Empresas que implementan procesos de gestión del riesgo, según norma ISO 31000:2018 y procesos de mejoramiento continuo.

Estructura de la propuesta

Los lineamientos teórico-prácticos se estructuran planteando un objetivo específico; el lineamiento teórico y el práctico, la estrategia y el indicador, así como el responsable de su ejecución.

Lineamientos teórico-práctico

Los lineamientos que se proponen tienen como finalidad fortalecer el proceso de gestión del riesgo y la mejora continua en las organizaciones. En este orden de ideas se establece un objetivo específico, el lineamiento teórico-práctico, la estrategia, el indicador de medición, el responsable y la recomendación.

Tabla 16. *Lineamientos teórico-prácticos*

Objetivo Específico	Identificar la metodología de gestión del riesgo administrativo basados en la ISO 31.000 de 2018.	
Lineamiento Teórico	1. Potenciar las responsabilidades de la dirección incluyendo integralmente la gestión de riesgos administrativo, considerando los directivos los resultados de la gestión de riesgos para tomar decisiones.	
Lineamiento Práctico	Evidencia en reuniones y encuentros gerenciales considerando los resultado de la Gestión Integral de Riesgos	
Estrategia		Indicadores que cubre
La Gerencia debe de considerar como método de toma de decisiones el resultado y avance en el desarrollo de los tratamientos y monitoreo de los Riesgos.		Integrada
Responsable: Asesores de la alta dirección, dueños de proceso.		
Recomendación: Integrar el estado de los riesgos a las revisiones gerenciales.		

Objetivo Específico	Identificar la metodología de gestión del riesgo administrativo basados en la ISO 31.000 de 2018.
Lineamiento Teórico	2. Gestionar el conocimiento e identificar las lecciones aprendiads de forma que documentando procedimientos y haciendo seguimiento organice una cultura de riesgos de forma preventiva
Lineamiento Práctico	Evidencia en reuniones y encuentros gerenciales seguimiento a los procedimientos y a la metodología de gestión de conocimiento

Estrategia	**Indicadores que cubre**
La Gerencia debe de considerar como método la gestión del conocimiento y avanzar en la identificación de datos que permitan estruturar riesgos basados en hechos para tomar decisiones	La mejor información posible
Responsable: Asesores de la alta dirección, dueños de proceso.	
Recomendación: integrar el estado de los riesgos a las revisiones gerenciales.	

Objetivo Específico	Identificar la metodología de gestión del riesgo administrativo basados en la ISO 31.000 de 2018.
Lineamiento Teórico	3. Deben participar los líderes de procesos en identificar los hechos que pueden suceder por omisión si no se gestiónan los riesgos de la organización, garantizando que la cantidad de conocimiento que tiene un proceso sobre algo que puede ocurrir le da tratamiento para que no se presente.
Lineamiento Práctico	Participación y involucramiento de las personas en el proceso de identificar los riesgos y determinar acciones

Estrategia	**Indicadores que cubre**
Apoyarse en circulos de calidad enfocadas en riesgos	Identificación
Responsable: Gerencia.	
Recomendaciones: Sewguimiento anual en la actualización	

Objetivo Específico	Identificar la metodología de gestión del riesgo administrativo basados en la ISO 31.000 de 2018.
Lineamiento Teórico	4. Se deben priorizar acciones en la organización para prevenir la materialización de un riesgo, para tratar aquellos aspectos inciertos en los cuales se puedan ver involucrada la organización porque se considera la gestión integral de riesgos tecnológicos
Lineamiento Práctico	Capacitación y elaboración de dueños de procesos para caracterizar el proceso de gestión de riesgos

Estrategia	**Indicadores que cubre**
Capacitación y seguimiento a la identificación y tratamiento de las acciones de los riesgos identificados	Tratamiento
Responsable: Jefe de Personal, expertos en el tema	

Objetivo Específico	Determinar la herramienta de la gestión administrativa basados en el ciclo de mejoramiento continuo, modelo DEMING.
Lineamiento Teórico	5. Potenciar las responsabilidades de la dirección incluyendo integralmente la gestión de riesgos administrativo, considerando los directivos los resultados de la gestión de riesgos para tomar decisiones.
Lineamiento Práctico	Evidencia en reuniones y encuentros gerenciales considerando los resultado de la Gestión Integral de Riesgos

Estrategia	**Indicadores que cubre**
La Gerencia debe de considerar como método de toma de decisiones el resultado y avance en el desarrollo de los tratamientos y monitoreo de los Riesgos.	Planear
Responsable: Asesores de la alta dirección, dueños de proceso.	
Recomendación: integrar el estado de los riesgos a las revisiones gerenciales.	

Objetivo Específico	Determinar la herramienta de la gestión administrativa basados en el ciclo de mejoramiento continuo, modelo DEMING.	
Lineamiento Teórico	6. Se debe efectuar el seguimiento del cumplimiento de lo planeado en la estrategía del negocio estableciendo una gestión de riesgos por procesos	
Lineamiento Práctico	Integrar al presupuesto y aprobar en junta	
Estrategia		**Indicadores que cubre**
Auditorias sistema de mejora continua		Verificar
Responsable: Gerente,		
Recomendación: control y actualización mínimo una vez al año		

Objetivo Específico	Determinar las herramientas de Gestión de la Mejoramiento continuo en las empresas del Oriente Colombiano que se acogen a la ley 1116 de 2006	
Lineamiento Teórico	7. Identificar las técnicas de control en la Mejora continua en las empresas del Oriente Colombiano	
Lineamiento Práctico	Cultura de Riesgo y oportunidad	
Estrategia		**Indicadores que cubre**
Capacitación en fraude y otros delitos, involucrarse en programas gremiales		
Responsable: Gerente, Gestión Humana		
Recomendación: control y actualización mínimo una vez al año		

Objetivo Específico	Determinar las herramientas de Gestión de la Mejoramiento continuo en las empresas del Oriente Colombiano que se acogen a la ley 1116 de 2006	
Lineamiento Teórico	8. Se debe presentar mejora continua en los procesos contando en la organización con estrategias para mejorar continuamente su plan estratégico.	
Lineamiento Práctico	Cultura de mejora enfoque y pensamiento en riesgos	
Estrategia		**Indicadores que cubre**
La mejora es un proceso constante que debe de convertirse en cultura gerencial		Facilitar la mejora continua de la organización::
Responsable: Dueños de proceso		
Recomendación: control y actualización mínimo una vez al año		

Objetivo Específico	Determinar las herramientas de Gestión de la Mejoramiento continuo en las empresas del Oriente Colombiano que se acogen a la ley 1116 de 2006
Lineamiento Teórico	9. La organización, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales como los reglamentarios aplicables a su negocio
Lineamiento Práctico	Asesor jurídico integra esta función notifica períodicamente

Estrategia	**Indicadores que cubre**
Documentar un listado maestro de requisitos legales, que incluya todas las áreas	Actuar
Responsable: Jurídica, Dueños de proceso	
Recomendación: control y actualización mínimo una vez al año	

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Fallas y descuidos en la gestión integral del riesgo administrativo (ISO 31000:2018) pueden incidir muy negativamente en la consecución de las metas y objetivos organizacionales, lo cual en conjunto con un proceso deficiente de gestión de la calidad (ISO 9001:2015), pueden generar situaciones de insolvencia, como las que afrontan 57 empresas santandereanas, participantes en este estudio.

Los resultados de trabajo de campo realizado con 57 empresas santandereanas que se acogieron al régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006), indican fallas notorias, omisiones y descuido en la aplicación de la norma ISO 31000:2018 sobre gestión del riesgo administrativo, a nivel de aplicación de principios predomina la inconsistencia y aplicación temporal, sin que haga parte de la cultura organizacional; igualmente a nivel del proceso de gestión del riesgo las fallas son notorias y acusan en su gran mayoría de falta de gestión en la identificación: análisis, valoración y tratamiento del riesgo; construyéndose esto en una importante causa de la situación de insolvencia que caracteriza a estar empresas.

Deficiencias en la gran gestión de la calidad (Norma ISO 9001:2015) están relacionados con la situación de insolvencia que afrontaron las 57 empresas santandereanas y esto se evidencia en los resultados del trabajo de campo; en donde solo en algunas ocasiones se realizan procesos del ciclo Deming como planear, hacer, verificar y actuar.

Cuando se les pregunta, predomina la opción algunas veces, con promedios cercanos al 30%; la opción “casi nunca”, también es mencionada por el 30% de las empresas, y la opción “nunca”, oscila en un 10% de los consultados.

Los lineamientos teórico-prácticos para la gestión integral del riesgo administrativo tienen como propósito presentar ejes de acción para las empresas en la cual se combina la gestión del riesgo (ISO 31000:2018) y la gestión de la calidad (ISO 9001:2015), integrados desde una visión prospectiva de evitar situaciones de crisis y de insolvencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altman, E. (1968). *Financial ratios, discriminate analysis and the prediction of corporate. Journal of Finance.* p. 589-609

Arias, F. (2016). El proyecto de investigación (Séptima Edición), Republica Bolivariana de Venezuela, ediciones el Pasillo.

Barahona, D.; Londoño, A. y Vega, I. (2009). *Las empresas industriales y comerciales del Estado del orden nacional y el régimen de insolvencia en Colombia*. Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana. Recuperado de www.repository.javeriano.edu.co.

Barboza, M.C (2014). *Generalidades de la NTC ISO 31.000 para la atención de los riesgos corporativos en las empresas.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Barrios, G; De Arcos, Y. (2010). Riesgo financiero de la empresa gestión y garantía ltda. Cartagena: Universidad de Cartagena. Disponible en www.repositorio.unicartagena.edu.co

Bavaresco, A. (2006). Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación. (Quinta Edición). EDILUZ, Maracaibo Venezuela

Casares, I (2013). *Proceso de Gestión de riesgos y seguros en las empresas.* Madrid: Casares: Asesoría actual y de riesgos.

Casares, I (2016*). Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Enfoque ISO 31.000.* Lima: Platinun Editorial.

Casares, L; Martínez, T (2011). *El proceso de gestión de riesgos como componente esencial de la gestión empresarial. Bilbao: Boletín de estudios económicos*, vol 66, (202), p.73.

Celaya, R; López, M (2010). *¿Cómo determinar el riesgo empresarial?* Bogotá: EAN.

Chávez, N (2007) Introducción a la investigación Educativa. Venezuela: Ars Gráfica S.A.

Clift, J. (2008). *Objetivos fundamentales de un régimen de insolvencia eficaz y eficiente. La guía legislativa de uncitral sobre el régimen de insolvencia*. Recuperado de www.books.google.com.co/books

Colombia. Constitución Política de Colombia. Bogotá: ediciones Temis. p. 5.

Colombia. Superintendencia de Sociedades (2012). Ley 550 de 1999, legislación complementaria comentada y concordada. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Corcho, G. (2013). Uno de los objetivos de la reorganización empresarial es conservar el empleo. Recuperado de www.supersociedades.gov.co/noticias

Córdoba, L; Agredo, L.P. (2018). Análisis del riesgo financiero de impago en las pymes del sector manufacturero del subsector elaboración de alimentos de Colombia. Bogotá: Universidad Católica Luis Amigó

Dasso, A. (2009). *Derecho concursal*. Tomos I y II. Bogotá: Editorial Legis.

Duglas, R.; Emery, J. y Finnerty, J. (2010). *Introducción a la administración financiera.* Recuperado de www.books.google.com.co/books

Franco, C. y Padilla, M. (2016). *Modelo de predicción de quiebra para diferentes sectores económicos basados en empresas que entraron en acuerdos de reestructuración*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Recuperado de www.repository.cesa.edu.co.

Franco, J.F. (2011). Intervención económica de empresas en dificultad: El caso colombiano. *Revista Republicana*. (11), p. 101-126.

Franco, C y Padilla, M. (2016). Modelo de predicción de quiebra para diferentes sectores económicos basado en empresas que entraron en acuerdos de reestructuración, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, disponible en:

https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1583/MFC00487.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Garaguso, P. (2011). *Fundamentos de derecho concursal.* Buenos Aires: Editorial Ad Hoc, p. 55

Garzón, D.K. (2015). Los procesos de insolvencia en Colombia: Un análisis comparado de los requisitos y condiciones. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Recuperado de www.repository.ucatolica.edu.co.

Gómez, J. (2016). Guía para la aplicación de la ISO 9001:2015 Aenor Ediciones – alfaomega, Bogotá junio de 2016

Gómez, A (2014). Marco Conceptual y legal sobre la gestión de riesgo en Colombia. *Revista Monitor Estratégico.* Enero- junio, 2014.

Gómez, M (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Cientifica.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014), Metodología de la investigación, (sexta edición). Mc Graw Hill, México.

Hurtado, J. (2012). El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación (Séptima Edición). Editor Quiron, Caracas.

ISO (2018), Norma Internacional de Gestión de Riesgos ISO 31000, Editorial ISO. Suiza

Jama, B (2013). *Propuesta de un modelo de gestión del riesgo para instituciones públicas basado en la Norma ISO 31.000*. Quito: Universidad Católica del Ecuador.

Jiménez, V. (2009). Aplicación de una metodología de medición del riesgo financiero de mercado en empresas del sector real. Disponible en: www.bibliotecadigital.univalle.edu.co

Londoño, A; Isaza, A. (2008). *Comentarios al régimen de insolvencia empresarial. Ley 1116 de 2006*. Bogotá: Legis Editores.

Londoño, A. Vega, (2009) Empresas industriales y comerciales del Estado del orden nacional y el régimen de insolvencia en Colombia. Esta referencia esta en la pp 26, disponible en: http://hdl.handle.net/10554/16886

Mascareñas, J. (2001). *La estructura de capital óptima*. Recuperado de www.amazonacus.com/academia

Merchán, L. y Vargas, P. (2014*). Análisis del régimen de insolvencia de persona natural no comerciante.* Recuperado de www.repository.unilibre.com.co

Ortiz, A. (2014). *Régimen de insolvencia empresarial, finalidad y alcance.* Pasto: Universidad de Nariño.

Padrón (1992). Patrones en investigación educativa. Informes de investigación. Caracas USR (mineo).

Palella, S. y Martins, P (2012), Metodología de la investigación cuantitativa, (Tercera Edición), Fedupel, Caracas.

Patiño, J.M. y Serna, M. (2017). *Análisis del régimen de insolvencia empresarial, Ley 116 de 2006 y su impacto en las empresas colombianas*. Recuperado de www.dspace.tdea.edu.co/bitstream.

Pelekais, C. (2007). "El ABC de la Investigación. Un encuentro con la ciencia" En: Venezuela 2012. ed:Ediciones ASTRODATA S.A ISBN: 978-980-12-5738-7 v. pags.

Ramírez, A; Ortíz, Z (2011). Gestión de riesgos tecnológicos basados en ISO 31.000 y su aporte a la continuidad de riesgos. *Revista Ingeniería, vol 16.* (2), p. 56-58.

Real Academia Española (2005). *Diccionario de la Lengua Española. 22ª Edición*. Recuperado de www.rae.es

Roa, N. (2009). *Derecho comercial actualizado. Ley 1116 de 2006*. Bogotá: Editorial El Profesional.

Rodríguez, J.J. (2007). *Nuevo régimen de insolvencia.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Rodríguez, M; Piñero, C; Del llano, P. (2014). Determinación del riesgo de fracaso financiero, mediante la utilización de modelos paramétricos, de inteligencia artificial y de información de autoría, disponible en www.scielo.org.co

Rossignoli, O. (2017). *Crisis, concepto, características y tipos*. Recuperado de www.articulos_informativos.com

Sierra, V. (2014). *La educación financiera: Parte de la RSE.* Recuperado de www.larepublica.co/laeducacion

Supersociedades (2018). Informes periodicos, disponible en: http//www.supersociedades.gov.co/imágenes/estadística/2018/informesperiodicos

Talero, D.L. y Wilches, R. (2010). *Validación judicial de acuerdos privados de reorganización: Un ejemplo de la "Privatización del Derecho concursal colombiano".* Recuperado de www.scielo.org.co/scielo

Tamayo, M y Tamayo (2011). El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Ediciones, México.

Toro, J. (2014). Análisis del riesgo financiero en las pymes estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. En revista la sallista de investigación, vol. 11 No 2, julio-diciembre. P. 78-88

Upegui, A. (2009). *Análisis crítico de la ley 1116 de 2006*. Bogotá: Villa de Leyva.

Vieytes, R (2004). Metodología de la investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas. Editorial de las Ciencias. 1era Edición. Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo A. Validación del instrumento para la recopilación de información

Bucaramanga, 4 de febrero de 2019

Estimado Doctor:

Por medio de la presente comunicación se solicitó su colaboración como persona experta en el proceso de validación del contenido del cuestionario mediante el cual se obtiene información sobre las variables consideradas en la investigación titulada **"GESTIÓN DEL RIESGO ADMINISTRATIVO EN EL CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS EMPRESAS QUE SE ACOGIERON AL RÉGIMEN DE INSOLVENCIA (Ley 1116 de 2006) EN SANTANDER".**

Para la validación de cada uno de los ítems se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Pertinencia entre los ítems y los objetivos propuestos.
Correspondencia entre variables, dimensiones e indicadores.
Relación lógica.
Lenguaje y redacción apropiada.

Se agradece realizar las observaciones pertinentes y las sugerencias o recomendaciones en los aspectos que considere necesarios.

Atentamente,

OLIVIA LILIBETH CRUZ MOJICA **EDUARDO SARMIENTO SUÁREZ**

Anexo B. Hoja de identificación del experto

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre y apellido: _____

Institución donde labora: _____

Título de Pregrado: _____

Institución que lo otorgó: _____

Título de Maestría: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

Título de Doctorado: _____

Institución que lo otorgó: _____

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Gestión del riesgo administrativo en el mejoramiento continuo de las empresas que acogieron al Régimen de Insolvencia (Ley 1116 de 2006) en Santander.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General. Analizar la gestión del riesgo administrativo en el ciclo de mejoramiento continuo de las empresas que se acogieron al régimen de Insolvencia, previsto en la ley 1116 de 2006 en Santander..

3.2 Objetivos Específicos

• Identificar la metodología de gestión del riesgo administrativo basados en la ISO 31.000 de 2018.

• Determinar la herramienta de la gestión administrativa basados en el modelo DEMING.

• Generar lineamientos teórico-prácticas para la gestión del riesgo administrativo en la gestión gerencial de las empresas que se acogen a la Ley de Insolvencia (Ley 1116 de 2006).

4. SISTEMAS DE VARIABLES

Variable: Gestión del Riesgo Administrativo

Definición Conceptual: Es una metodología que selecciona y aplica una técnica sistemática para la identificación y valoración del riesgo, considerando el contexto, el análisis del riesgo, sus consecuencias e impacto. La estimación de la probabilidad de ocurrencia; evaluación de la eficacia de los controles, estimación de nivel del riesgo, el tratamiento y monitoria y la comunicación del riesgo (ISO 31000:2018).

Definición Operacional: Son una herramienta de gestión que facilita el desarrollo y cumplimiento de las estrategias que dispone la alta dirección para gerenciar de forma prospectiva; considera los propositos de la gestión de riesgo como una cultura corporativa que compromete el actuar de los integrantes y sus partes interesadas; utiliza la metodología enriquesida por un proceso objetivo de medición, participación y seguimiento para alcanzar la eficacia de de la empresa para mitigar, controlar, transferir o evitar los riesgos del negocio.

Variable: Mejoramiento continuo

Definición Conceptual: La Mejora Continua puestos en práctica desde los sitemas de gestión basados en la norma de referencia ISO 9001 es una metodología gerencial internacionalmente reconocida y estandarizada que se aplica en las organizaciones esta se centra en todos los elementos de administración con calidad de los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la gestión de sus productos o servicios. A sí nismo, mejora la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Deming (1994)

Definición Operacional: Es el conjunto de actividades por las cuales la gerencia con su compromiso alcanza junto con cada uno de los dueños de procesos y estos con sus colaboradores la metodología del saber hacer los procedimientos los cuales se reflejan en un comportamiento organizacional en planear, hacer, verificar y un mejorar lo que hace la organización. Gestionar es ejecutar todos los recursos disponibles a fin de conseguir los objetivos estratégicos del negocio. El fin último de la mejora continua es la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Lograr la calidad requerida por las partes interesadas requiere el compromiso y la

gestión de todos los integrantes de la organización, en tanto que la responsabilidad de la gestión se asigna a la alta dirección.

5. TÉCNICA E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Técnica: Observación

Instrumento: Cuestionario de 36 preguntas cerradas, con escala Likert, con cinco (5) alternativas de respuesta: siempre (s); casi siempre (cs); algunas veces (av); casi nunca (cn) y nunca (n).

6. POBLACIÓN

Cincuenta y siete (57) empresas.

7. MUESTRA

Cincuenta y siete (57) empresas que se han acogido al régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006).

8. CUESTIONARIO

Objetivo Específico 1. Identificar la metodología de gestión de riesgo administrativo basados en la norma ISO 31000:2018.

Variable: Gestión del riesgo administrativo.

Dimensión: Factores

Siempre (S); casi siempre (CS); algunas veces (AV); casi nunca (CN) y nunca (N).

Principios	S	CS	AV	CN	N
1. La gestión del riesgo estuvo integrada en todas las actividades de la organización.					
2. La gestión del riesgo en la empresa se organizó como estructura interrelacionada.					
3. La gestión del riesgo en la organización se basó en la evaluación del contexto externo e interno y en los objetivos empresariales.					
4. La gestión del riesgo en la empresa se promovió la participación activa de todas las partes interesadas.					
5. Para la gestión de riesgos en la empresa se contó con una información confiable.					
6. En la gestión del riesgo en la empresa fueron considerados suficientemente los factores humanos y culturales.					
7. La gestión del riesgo en la empresa es dinámica en la toma de decisiones.					
8. La gestión del riesgo en la empresa se orienta a la mejora continua.					

Indicador: Contexto

Principios	S	CS	AV	CN	N
9. Se establecen objetivos para aplicar la gestión de riesgos en la empresa.					
10. Se describen las condiciones externas en la cual se encuentra la empresa para gestionar los riesgos.					

Indicador: Identificación del riesgo

Principios	S	CS	AV	CN	N
11. Existe una relación de riesgos basada en el impacto que estos pueden generar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.					

12. La organización tiene identificadas situaciones que generan riesgos y que afectan la continuidad del negocio.					

Indicador: Análisis del riesgo

Principios	S	CS	AV	CN	N
13. La gestión de riesgos en la empresa se identifican las fuentes y sus causas.					
14. En el análisis de los riesgos que se realiza se determina el nivel de riesgos.					
15. El análisis de riesgos proporciona la información necesaria para la evaluación de riesgos.					

Indicador: Evaluación del riesgo

Principios	S	CS	AV	CN	N
16. Los resultados de la evaluación de riesgos se tienen en cuenta para la toma de decisiones en la empresa.					
17. Los resultados obtenidos en el análisis de riesgos son considerados para evaluar los riesgos en la empresa.					

Indicador: Tratamiento del riesgo

Principios	S	CS	AV	CN	N
18. En su empresa se realizan acciones para modificar el riesgo.					
19. Existen planes de acción aplicado a cada riesgo identificado en la empresa.					

Indicador: Monitoreo del riesgo

Principios	S	CS	AV	CN	N
20. Se verifican los planes de acción determinados en el tratamiento del riesgo.					
21. Se realiza una evaluación del estado del riesgo.					

Indicador: Comunicación

Principios	S	CS	AV	CN	N
22. En su organización se lleva a cabo un proceso de comunicación participativa para gestionar los riesgos.					
23. Se consultó a las partes interesadas en la gestión del riesgo.					
24. La comunicación establecida en la empresa ayuda a establecer correctamente el desarrollo del proceso de gestión de riesgos.					

Objetivo Específico 2. Determinar la herramienta de gestión administrativa basados en el modelo Deming.

Variable: Gestión administrativa (ciclo PHVA).

Indicador: Planificación

Principios	S	CS	AV	CN	N
25. Se establecen objetivos estratégicos en su empresa, facilitando la formulación de objetivos de procesos.					
26. Para la formulación de los objetivos organizacionales se analizan las necesidades del cliente.					
27. Existe una planificación documentada de los procesos y actividades en la empresa.					

Indicador: Hacer

Principios	S	CS	AV	CN	N
28. Lo que se documenta se hace.					
29. En la empresa se hace lo que no se encuentra documentado.					
30. En la ejecución de lo planeado se determinan las responsabilidades.					

Indicador: Verificar

Principios	S	CS	AV	CN	N
31. Se establecen procesos de medición a los procesos en la empresa.					
32. Se documentan y registran los resultados de los procesos.					
33. Se efectúa seguimiento al cumplimiento de lo planeado en el sistema de gestión.					

Indicador: Técnicas de control

Principios	S	CS	AV	CN	N
34. Las auditorías agregan valor a la gestión gerencial					
35. Se toman acciones respecto de los resultados obtenidos en los procesos de medición.					
36. Los resultados de auditoría se toman en cuenta para solucionar los problemas que allí se identifican.					