



APLICACIÓN DEL MODELO ABC PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA DE  
RIESGO PARA LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE CALDAS  
"CORPOCALDAS", AÑO 2025

*APPLICATION OF THE ABC MODEL FOR MEASURING RISK CULTURE FOR  
THE REGIONAL AUTONOMOUS CORPORATION OF CALDAS  
"CORPOCALDAS", YEAR 2025*

GERMÁN GUILLERMO MURILLO BALLESTEROS

DAVID ROMERO ORREGO

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
PEREIRA  
2025



APLICACIÓN DEL MODELO ABC PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA DE  
RIESGO PARA LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE CALDAS  
"CORPOCALDAS", AÑO 2025

*APPLICATION OF THE ABC MODEL FOR MEASURING RISK CULTURE FOR  
THE REGIONAL AUTONOMOUS CORPORATION OF CALDAS  
"CORPOCALDAS", YEAR 2025*

GERMÁN GUILLERMO MURILLO BALLESTEROS

DAVID ROMERO ORREGO

Trabajo de grado para optar al título de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

Director:

NORMA CONSTANZA LASSO RAMÍREZ MG.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
PEREIRA  
2025

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1 Descripción del problema .....	10
1.2 Formulación del problema .....	12
2. JUSTIFICACIÓN .....	13
3. OBJETIVOS .....	14
3.1 GENERAL.....	14
3.2 ESPECÍFICOS.....	14
4. MARCO REFERENCIAL.....	15
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
6. RESULTADOS .....	33
CONCLUSIONES.....	52
REFERENCIAS .....	54
ANEXOS.....	57

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Representación del Modelo ABC.....	28
Gráfica 2. Representación del Modelo ABC de riesgo.....	29
Gráfica 3. Muestra de la población objeto de estudio.....	31
Gráfica 4. Dependencias de la población objeto de estudio.....	37
Gráfica 5. Cargos de la población objeto de estudio.....	38
Gráfica 6. Actitudes en la población objeto de estudio.....	39
Gráfica 7. Comportamientos en la población objeto de estudio.....	41
Gráfica 8. Cultura de riesgo en la población objeto de estudio.....	43

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	30
Tabla 2. Puntajes promedios del instrumento .....	37
Tabla 3. Dependencias participantes en el proceso investigativo.....	38
Tabla 4. Cargos participantes del proceso investigativo .....	39
Tabla 5. Ítems de la categoría Actitudes .....	40
Tabla 6. Ítems de la categoría Comportamientos .....	42
Tabla 7. Ítems Categoría Cultura de Riesgo .....	43
Tabla 8. Promedios totales del instrumento aplicado.....	44
Tabla 9. Plan de mejoramiento.....	45

## RESUMEN

El presente proyecto investigativo tiene como objetivo desarrollar el proceso de aplicación del Modelo ABC para la medición de la cultura de riesgo en “Corpocaldas”, lo anterior como consecuencia de que aún cuando en la evaluación del Furag de la vigencia del año 2023, se presentaron puntajes positivos, en el interior de la entidad se percibe que la cultura de riesgo no se presenta de la manera que debería. Por lo anterior, y tomando como base lo expuesto por Rodríguez (2019) sobre el Modelo ABC, se realiza la aplicación del mismo en la entidad. Lo expuesto utilizando un tipo de investigación mixta, con un marco exploratorio-descriptivo.

Los resultados demuestran que a pesar de que la puntuación del instrumento arrojó 65, lo cual se puede considerar como alta, se hace necesario el fortalecimiento de aspectos en los campos de actitudes, comportamientos y cultura de riesgo. Por lo anterior, se presenta un plan de mejoramiento con el fin de que este sea implementado y así, dar frente a lo que se debe fortalecer al interior de la entidad.

**Palabras Claves:** Cultura de Riesgo, Entidad Pública, Gestión del Riesgo, Modelo ABC, Plan de Mejoramiento.

## ABSTRACT

The purpose of this research project is to develop the application process of the ABC Model for measuring risk culture in Corpocaldas. This is due to the fact that, despite the positive scores presented in the Furag evaluation for the year 2023, there is a perception within the entity that risk culture is not being presented as it should be. Therefore, and based on what Rodríguez (2019) stated regarding the ABC Model, the model is being applied in the entity. This is done using a mixed type of research with an exploratory and descriptive framework.

The results demonstrate that, despite the instrument's score of 65, which can be considered high, it is necessary to strengthen aspects in the areas of attitudes, behaviors, and risk culture. Therefore, an improvement plan is presented to ensure its implementation and thus address what needs to be strengthened within the entity.

**Keywords:** Risk Culture, Public Entity, Risk Management, ABC Model, Improvement Plan.

## INTRODUCCIÓN

En todo contexto, la cultura cumple un papel importante para el progreso de cualquier tipo de sociedad. Esta se constituye un componente idóneo para la conformación de aspectos como la identidad, la coherencia social, la diversidad, la transmisión de los conocimientos, el desarrollo y bienestar personal, la economía, la reflexión crítica, entre otros aspectos. Partiendo de lo manifestado por la Organización de los Estados Iberoamericanos (2018), es a través de la cultura que se establecen aspectos como la identidad y la pertenencia, los valores y las normas, y las distintas formas de desarrollo que se pueden encontrar en estos entornos.

Tomando lo anterior como punto de partida, se plantea que es por medio de la cultura que los grupos humanos se desarrollan paulatinamente a través del tiempo o de la historia. En el sector de las empresas y de las organizaciones, este concepto no se encuentra excluido, haciendo referencia a lo que se conoce como cultura empresarial u organizacional. Sin embargo, es necesario realizar la diferenciación entre ambos conceptos. Por el lado de la cultura empresarial, y tomando como referente a Endalia (2022), esta se utiliza con frecuencia en el sector de las empresas con ánimo de lucro y se refiere a la cultura que se encuentra dentro de una empresa determinada y en la cual se incluyen aspectos organizacionales, en conjunto con la misión, la visión y los valores que orientan el funcionamiento de esta en el mercado. En lo correspondiente a la cultura organizacional, para Yopan, Palmero y Santos (2020), se refiere a ese conjunto de comportamientos, creencias, valores y normas por las cuales una organización se caracteriza. En otras palabras, es la manera en que las cosas se realizan dentro de las distintas organizaciones, y comprende campos como la comunicación, las dinámicas interpersonales, los procesos de toma de decisiones, los enfoques hacia el desarrollo de las funciones, entre otros. Esta se puede presentar de distintas maneras en los diferentes departamentos dentro de la misma organización.

En este orden de ideas, se desprende el término cultura de riesgo. Calle (2020), expone que este tipo de cultura hace referencia a ese conjunto de valores, de creencias, de actitudes y de comportamientos que una organización ya sea esta pública o privada presenta con relación a los procesos vinculados a identificar, evaluar y gestionar los riesgos. Un aspecto importante de esta cultura, es que incide directamente en la toma de decisiones ante las situaciones de índole incierto, y en la manera en que se deben manejar los posibles riesgos que pueden causar afectaciones a las organizaciones o a la comunidad. Por ende, el presente trabajo investigativo tiene como propósito la aplicación del Modelo ABC para la medición de la cultura de riesgo en la entidad “Corpocaldas”, con el fin brindar un plan de mejoramiento a esos aspectos que presenten resultados no muy positivos, por medio de la aplicación de un instrumento tipo cuestionario enfocado a aspectos como las actitudes, los comportamientos y la cultura. Finalmente, el presente documento presenta el planteamiento, descripción y formulación del problema, la

justificación, los objetivos, el marco de referencia conceptual, la metodología y la presentación de los resultados.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Secretaría del Senado (2024), expone que en la Constitución Política de Colombia (1991), en su Artículo 80, la obligación del Estado colombiano de planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. En este sentido, y partiendo de lo expuesto por Función Pública (2024 a) en el marco de las funciones otorgadas por la Ley 99 de 1993 “Ley General Ambiental de Colombia”, la Corporación Autónoma Regional de Caldas –“Corpocaldas” procura el desarrollo sostenible del territorio, a través de la conservación y uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente en el departamento de Caldas.

Por su parte, la naturaleza jurídica de “Corpocaldas” (2024), la enmarca como un ente corporativo de carácter público, con autonomía administrativa y financiera, personería jurídica y con jurisdicción en los 27 municipios del departamento de Caldas. Recordando un poco sus inicios, “Corpocaldas” fue creada por la Ley 40 de diciembre de 1971 bajo el nombre de CRAMSA, cuyo propósito era gestionar los problemas de erosión y sus consecuencias para el desarrollo humano, económico y social en los municipios de Manizales, Salamina y Aranzazu. Posteriormente, la Ley 22 de marzo de 1991 cambia su nombre por el de Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo de Caldas “Corpocaldas” y amplía su jurisdicción a 22 municipios; otorgándole competencias en materia de recursos naturales renovables. Por último, la Ley 99 de diciembre de 1993, la cual crea el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA–, cambia la naturaleza jurídica de “Corpocaldas” y la convierte en la Corporación Autónoma Regional de Caldas, un ente corporativo dotado de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, con jurisdicción en los 27 municipios del departamento de Caldas, con el mandato de ejecutar políticas, planes y programas en materia ambiental, definidos por la ley, y para ejercer la función de máxima autoridad ambiental en el área de su jurisdicción.

Su propósito superior es contribuir al desarrollo sostenible del territorio, a través de la conservación y uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente en el departamento de Caldas, mediante la aplicación de las normas y políticas ambientales, la modernización institucional y el fortalecimiento de la cultura del servicio, enfocado en la relación con los grupos de interés por medio de un talento humano comprometido y calificado.

Partiendo de lo encontrado en Corpocaldas (2024), y de conformidad con el artículo 30 de la Ley 99 de 1993, la entidad tiene como objetivo:

la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar oportuna y cumplida aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

En este contexto, Corpocaldas ejerce su función como máxima autoridad ambiental en el área de su jurisdicción, siguiendo las directrices trazadas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y conforme a las políticas y normas de carácter superior.

Ahora bien, Corpocaldas como integrante de las instituciones del sector público, se rige por los modelos administrativos y gerenciales de gestión implementados y/o sugeridos por Gestión Pública. Por ende, al ser una entidad del sector público, se hace necesario que esta sea evaluada a través del (Furag), entendido este como el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión. Tomando como referente lo expuesto en Función Pública (2024b), este es el documento que se encarga de capturar, monitorear y evaluar los avances de naturaleza sectorial e institucional en lo relacionado a los procesos de implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte presentado.

Partiendo de lo anterior, y como resultado de la evaluación del Furag (vigencia 2023) realizada por el Departamento Administrativo de Función Pública (2024b), en Corpocaldas la Política No 19 presentó una puntuación total de 97,4, que, a pesar de ser un puntaje muy alto, dentro de la entidad se maneja una percepción de que la cultura de riesgo no está debidamente establecida. De igual manera, es este mismo Departamento el encargado de realizar el monitoreo sobre los procesos de gestión de riesgo dentro de las entidades de naturaleza pública, procesos que representan la necesidad del establecimiento de los mecanismos para coordinar entre las distintas entidades y organismos gubernamentales las acciones adecuadas para el control y la mitigación de los riesgos, y así atenderlos de manera pertinente.

Tomando lo expuesto, se plantea que una cultura de riesgo poco fortalecida es propicia para que los procesos relacionados a la evaluación y al control de riesgos se presenten de manera poco idónea, y por ende, riesgos tales como los de seguridad, los financieros y los operativos acontezcan más de lo debido. Así, la cultura de riesgo se puede entender como ese grupo de actitudes, creencias, comportamientos y valores que son compartidos por el talento humano de una empresa u organización en relación a la gestión de riesgo, al tiempo que incide en la manera en que se realiza la identificación, evaluación y manejo de los mismos, y la toma de decisiones vinculadas a estos.

Así las cosas, este trabajo investigativo pretende medir la cultura de riesgo predominante en Corpocaldas por medio del modelo ABC, con el fin alcanzar la información suficiente sobre aspectos como las actitudes, los comportamientos y la cultura de riesgo, y, por ende, exponer el plan de mejora que se considere necesario.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La pregunta de investigación de esta propuesta, es la siguiente:

¿Cómo es la cultura de riesgo, según el modelo ABC, en la Corporación Autónoma Regional de Caldas “Corpocaldas” en el año 2025?

## 2. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la cultura de riesgo es entendida como un componente fundamental para las organizaciones, especialmente para aquellas del sector público, siendo en este caso una corporación autónoma regional que se encarga del monitoreo de los procesos relacionados a la gestión ambiental y al desarrollo sostenible. En la actualidad, y tomando como referente a Salazar (2025), se expone que, según informes del Foro Económico Mundial, el contexto actual se caracteriza por la complejidad de las crecientes problemáticas ambientales y sociales, por esto es importante que “Corpocaldas” se encargue de la implementación de un enfoque sistemático para la identificación, la evaluación y la gestión de los riesgos que se asocian a su operatividad.

El modelo ABC (comportamientos, actitudes y cultura), se destaca por ofrecer unos procesos metodológicos importantes para la medición y la gestión de la cultura de riesgo, los cuales permiten a la corporación el entendimiento profundo de la manera en que las actividades que allí se presentan inciden significativamente en el manejo y la percepción de los riesgos. Una de las características de este modelo es que además de ayudar a la identificación de aquellas actividades que necesiten mejora, también promueve una cultura organizacional más activa en lo que a gestión de riesgos se refiere.

Además, este modelo permitirá a la organización el cumplimiento de las normativas y de los estándares en lo que a gestión de riesgos se refiere, para articularse con las mejores prácticas a nivel nacional, y como no, internacional. Lo anterior no solo aumentará la posición de la corporación ante las correspondientes autoridades y la comunidad, de igual manera, fortalecerá sus procesos operativos y la sostenibilidad de todos sus proyectos.

De la misma forma, al momento de realizar la medición de la cultura de riesgo por medio del Modelo ABC, se puede recoger la información suficiente para una adecuada toma de decisiones, y su correspondiente asignación de recursos. Lo anterior es muy pertinente a la gestión ambiental, en donde los costos de omisión pueden ser elevados, y las consecuencias de los riesgos podrían afectar a la corporación, incluyendo al ecosistema y a las comunidades cercanas.

Por último, se encuentra necesario que en Corpocaldas fortalezcan su cultura de riesgo por medio de un enfoque que se caracterice por una estructura y su capacidad de medición. Así, la aplicación de este Modelo ABC aportará en los procesos de mejora continua de la corporación, al tiempo que contribuirá al sostenimiento del medio ambiente para garantizar un desarrollo que se destaque por su sostenibilidad en el departamento de Caldas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Realizar la medición de la cultura de riesgo bajo el Modelo ABC en la Corporación Autónoma Regional de Caldas “Corpocaldas”

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Sistematizar el estado del arte vinculado a la cultura de riesgo en entidades de orden gubernamental en el territorio internacional y nacional.
- Identificar la manera en que se encuentran constituidos los comportamientos, las actitudes y la cultura de riesgo en “Corpocaldas”, según el Modelo ABC.
- Presentar un plan de mejoramiento teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del Modelo ABC.

#### 4. MARCO REFERENCIAL

Corporaldas pertenece al sector de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, tomando como guía lo expuesto por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2025), estas se deben de entender como esos entes corporativos de naturaleza pública, que fueron creados bajo el marco de la ley, siendo integrados por las entidades de naturaleza territorial y que se encuentran con la dotación de una autonomía de orden administrativa y financiera; igualmente presentan un patrimonio propio y una personería jurídica que les permite ser los encargados de administrar en el contexto de su jurisdicción, aspectos como el medio ambiente y los recursos naturales renovables en aras de fortalecer su desarrollo sostenible, bajo el marco legal del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. En la actualidad, se cuenta con una cantidad de treinta y tres (33), de estas Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible en el territorio colombiano.

Este tipo de entidades, fueron creadas a partir de la Ley 99 de 1993. Según lo expuesto por Función Pública (2024a), esta ley expone la creación del Ministerio de Ambiente y, por ende, del Sistema Nacional Ambiental (SINA) que representa a un sistema de gestión ambiental que actúa de manera ascendente, siendo este en primer lugar los municipios, los departamentos, las Corporaciones Autónomas Regionales y, por último, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Continuando con la Función Pública (2024a), el sector de Ambiente y Desarrollo Sostenible está liderado por el Ministerio correspondiente, cuyo origen se remonta al Ministerio de Medio Ambiente establecido en 1999. En 2002, fue renombrado como Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, y finalmente, en 2011, se convirtió en el actual Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. En ese mismo año, se creó un nuevo Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, del cual se separaron sus funciones. Además del Ministerio, forman parte de este sector central algunas unidades administrativas especiales sin personería jurídica, como Parques Nacionales Naturales de Colombia y la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). En el ámbito descentralizado, se encuentra un establecimiento público adscrito al Ministerio, el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), junto con cuatro corporaciones e instituciones de investigación vinculadas a dicho Ministerio.

También es importante destacar que las Corporaciones Autónomas Regionales, reconocidas por la ley con un estatuto de autonomía derivado de la Constitución, guardan relación con este sector administrativo. Por ende, este tipo de entidades se rigen por la Ley 99 de 1993, tomando como base lo presentado por el Instituto de Hidrología, Meteorología, y Estudios Ambientales (IDEAM) (2020), esta ley estipula que:

## **Título VI - De las Corporaciones Autónomas Regionales**

**Artículo 23 - Naturaleza Jurídica:** Las Corporaciones Autónomas Regionales son entidades públicas creadas por la ley, conformadas por las entidades territoriales que, por sus características, abarcan un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica. Estas corporaciones gozan de autonomía administrativa y financiera, tienen patrimonio propio y personalidad jurídica, y están encargadas por la ley de gestionar el medio ambiente y los recursos naturales renovables dentro de su jurisdicción. Su objetivo principal es promover el desarrollo sostenible, en línea con las leyes y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente.

**Artículo 30 - Objeto:** El propósito de todas las Corporaciones Autónomas Regionales es implementar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales renovables. Además, deben asegurar la correcta y oportuna aplicación de las normativas legales vigentes sobre la gestión, administración, uso y aprovechamiento de estos recursos, siguiendo las regulaciones y directrices establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente.

**Artículo 31 - Funciones:** Las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales, adicionadas por el Decreto 141 de 2011 (que posteriormente fue declarado inexecutable), incluyen, entre otras:

- . Implementar las políticas y planes ambientales nacionales y regionales, en coordinación con el Ministerio del Medio Ambiente y conforme a la ley y los planes de desarrollo.
- . Ser la autoridad máxima en temas ambientales en su área y promover la participación comunitaria en actividades de protección y desarrollo sostenible.
- . Coordinar la elaboración de planes ambientales y asesorar a las entidades territoriales en su desarrollo, asegurando coherencia entre las acciones.
- . Participar en la planificación y ordenamiento territorial desde una perspectiva ambiental.
- . Celebrar contratos y convenios para mejorar la protección del medio ambiente y los recursos naturales.
- . Promover investigaciones y estudios en materia ambiental, en coordinación con entidades nacionales.

- . Asesorar en la formulación de planes de educación ambiental y ejecutar programas de educación no formal.
- . Otorgar permisos, licencias y autorizaciones ambientales necesarios para actividades que puedan afectar el medio ambiente, incluyendo aprovechamientos forestales y concesiones de agua.
- . Establecer límites y regulaciones sobre emisiones, vertimientos y uso de recursos, en línea con las políticas nacionales.
- . Supervisar y controlar actividades de exploración, explotación y transporte de recursos no renovables, así como la gestión de recursos renovables, incluyendo la expedición de licencias ambientales.
- . Administrar áreas protegidas y parques naturales regionales, según la ley, y reglamentar su uso.
- . Imponer sanciones y medidas de policía en casos de violaciones ambientales.
- . Ordenar y gestionar las cuencas hidrográficas, promoviendo obras de protección y recuperación.
- . Ejecutar proyectos y obras para el desarrollo sostenible y la protección ambiental, en coordinación con las comunidades y entidades territoriales.
- . Promover programas de acceso a agua para comunidades indígenas y negras.
- . Apoyar a las instituciones territoriales en planificación ambiental y en la gestión de recursos naturales.
- . Realizar actividades de seguimiento, análisis y control en emergencias ambientales y desastres.
- . Transferir tecnología y brindar asistencia técnica en gestión ambiental.
- . Recaudar contribuciones, tasas y multas relacionadas con el uso de recursos naturales.
- . Asesorar en proyectos financiados con regalías u otros fondos.
- . Adquirir bienes y, si es necesario, expropiar bienes públicos o privados para cumplir sus funciones.
- . Promover programas de abastecimiento de agua para comunidades tradicionales.

- . Coordinar con autoridades municipales y departamentales en temas de planificación y ordenamiento territorial.
- . Establecer normas sobre el uso del suelo en áreas suburbanas y montañosas, protegiendo al menos el 70% del área para conservación.
- . Modificar usos y caudales de concesiones de agua mediante actos administrativos individualizados.
- . Conceder aprovechamiento progresivo de aguas subterráneas en áreas priorizadas, particularmente en emergencias en La Guajira.
- . Las funciones de las corporaciones continuarán vigentes en tanto se definen o crean nuevos entes responsables, y solo podrán ejercer las atribuciones que la ley les otorgue posteriormente.
- . La autoridad marítima, la DIMAR, puede otorgar permisos y autorizaciones para ocupación de playas y zonas marítimas, previa evaluación de la Corporación Autónoma.
- . En áreas urbanas, podrán gestionar programas de protección y obras de infraestructura.
- . Las tareas relacionadas con actividades pesqueras permanecen bajo la responsabilidad del Ministerio de Agricultura y del INPA, salvo excepciones.
- . Las corporaciones que pierdan competencia en ciertos municipios continuarán con proyectos en marcha por hasta tres años.
- . Además, se establecen procedimientos transitorios para la notificación de modificaciones en usos del agua y condiciones de aprovechamiento, y lineamientos para el manejo de aguas subterráneas en áreas de emergencia.

Finalmente, se expone que, sobre el proceso de gestión de riesgos en estas entidades, no se cuenta con información, lo anterior debido a que en la revisión documental no se encontró material relacionado a ello, de igual manera se estableció contacto telefónico con algunas de estas entidades, evidenciando la falta de información sobre estos procesos en las mismas.

#### **4.1 ANTECEDENTES**

Sobre el tema de cultura de riesgo en entidades de orden público y en el territorio colombiano, se puede encontrar el trabajo de grado que lleva como título “Caracterización de la cultura del riesgo en entidades públicas alcaldías del

departamento de Risaralda – Colombia. Año 2024” desarrollado por Jiménez y Mazuera (2024), para la Universidad EAFIT, Maestría en Administración de Riesgos. El objetivo principal hace referencia a realizar una caracterización de la cultura del riesgo de doce (12) entidades públicas (alcaldías) de municipios de sexta categoría en el departamento de Risaralda.

El marco teórico de este documento presenta apartados como el contexto histórico de la cultura de riesgo, la definición de la cultura del riesgo desde la óptica de Garavito, Daza y Ramírez (2022) y Ahmeti & Vladi (2017); las entidades públicas; las teorías relacionadas a la gestión de riesgo en las entidades públicas desde lo planteado por Murr & Carrera (2021); los componentes de la cultura del riesgo en entidades públicas desde lo expuesto por Oulasvirta & Anttiroiko (2017); los tipos de riesgos en entidades públicas por Alashwal, Abdul-Rahman & Asef (2017); y por último, los procesos de caracterización de la cultura de riesgo en entidades públicas desde lo expuesto por Murr & Carrera (2021).

En lo correspondiente al marco metodológico es un tipo de estudio cualitativo bajo un fundamento teórico exploratorio - descriptivo, que permitió la aplicación de una entrevista semiestructurada a una cantidad de siete alcaldías, de la mano con la revisión documental como estrategias de recolección de la información. Con relación a los resultados, estos permitieron concluir que en las entidades analizadas se llevan a cabo acciones que se pueden catalogar como relacionadas a la gestión de riesgo, bajo el marco normativo que existe en el país, sin embargo, no son suficientes como para catalogar que exista una cultura de riesgo en estas entidades. A nivel nacional no se encontraron más casos de medición de la cultura de riesgo, ni de la aplicación del Modelo ABC.

A nivel internacional, se encuentra el trabajo realizado por Bostanci (2013), que lleva como título “Presentación de un marco de cultura de riesgo y evaluación de la cultura de Riesgo en Garanti Bank (Turquía). Este trabajo presenta como objetivo la evaluación de la cultura de riesgo presente en los empleados de la organización para la implementación de acciones enfocadas al mejoramiento de las prácticas relacionadas a la gestión de riesgo. Su marco teórico se basó en el Modelo ABC, mientras que su metodología se fundamenta en un estudio de caso; la recopilación de la información se realizó por medio de encuestas, con un total de cuarenta (40) preguntas, que se caracterizaron por ser cerradas, de fácil comprensión y claras, y que revelaran solo un hecho específico por pregunta.

En este orden de ideas, en la encuesta los participantes colocaron su cargo, el departamento, como también una respuesta en una escala de cinco opciones (Tipo Likert), que presentaba un “totalmente de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, lo anterior en aras de que se presentaran respuestas específicas.

Como conclusión de los resultados de este estudio, se plantea que el desarrollo del mismo permitió la identificación de aquellos aspectos claves, como también de

aquellos que presentaron muchas falencias, las cuales se compartieron con los empleados de la empresa. Por lo anterior, se hacen necesarias las acciones de mejora en los campos de la comunicación, el liderazgo, la evaluación del desempeño, y la percepción y la medición del riesgo; todo esto bajo el marco de la capacitación continua del talento humano.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

### **4.2.1 RIESGO**

Para Safetyculture (2025), en el marco de un sistema de gestión de riesgos, un riesgo es la probabilidad de que suceda un evento o una situación que pueda perjudicar los objetivos de una organización. En otras palabras, un riesgo representa una posible amenaza o debilidad que podría ocasionar daños, pérdidas o desvíos respecto a los resultados previstos. La gestión de riesgos consiste en detectar, analizar, clasificar y abordar estos riesgos con el fin de reducir su impacto y aprovechar las oportunidades que puedan presentarse.

### **4.2.2 TIPOS DE RIESGO**

Tomando como referente a Safetyculture (2025), dentro del proceso de gestión del riesgo, los diferentes tipos de riesgos se clasifican en categorías principales que facilitan su identificación, evaluación y mitigación para reducir posibles efectos adversos en una organización. Las categorías principales son:

**Riesgos estratégicos:** Se refieren a las decisiones de alto nivel que toman las organizaciones, incluyendo cambios en el mercado, la competencia, avances tecnológicos o modificaciones en la regulación, los cuales pueden influir en la dirección y los objetivos de la empresa.

**Riesgos operativos:** Son aquellos relacionados con las actividades cotidianas de la organización, como fallos en los procesos internos, errores humanos, fallas tecnológicas, interrupciones en la cadena de suministro, entre otros.

**Riesgos financieros:** Incluyen aspectos económicos y financieros como variaciones en los tipos de cambio, tasas de interés, niveles de liquidez, riesgos de crédito y relacionados con inversiones o financiamiento.

**Riesgos de cumplimiento:** Surgen del incumplimiento de leyes, normativas, políticas internas y regulaciones, lo que puede derivar en sanciones legales, multas o daños a la reputación de la organización.

**Riesgos reputacionales:** Están vinculados a la percepción pública que se tiene sobre la organización, la cual puede verse afectada por problemas relacionados con la calidad, la ética, la comunicación o crisis mediáticas.

Riesgos tecnológicos: Incluyen fallos en los sistemas de información, ciberataques, pérdida de datos, obsolescencia tecnológica o vulnerabilidades en la infraestructura digital.

Riesgos ambientales: Se refieren a los impactos negativos sobre el medio ambiente, desastres naturales o incumplimiento de normativas ambientales.

#### **4.2.3 SISTEMAS DE RIESGOS**

Los sistemas de riesgos en la gestión de riesgos consisten en conjuntos organizados de herramientas, metodologías, políticas y procedimientos que tienen como objetivo identificar, evaluar, supervisar y controlar los riesgos que puedan afectar a una organización. Gracias a estos sistemas, las empresas pueden anticiparse a posibles amenazas, disminuir su impacto y aprovechar oportunidades para mejorar o crecer. Tomando como base a Safetyculture (2025), los componentes principales de estos sistemas son:

Identificación de riesgos: Reconocer y describir los eventos o condiciones que podrían afectar los objetivos de la organización.

Evaluación de riesgos: Analizar la probabilidad de que ocurran y el posible impacto de cada riesgo, priorizándolos según su gravedad.

Monitoreo y seguimiento: Vigilar de manera constante los riesgos detectados y detectar cambios en su naturaleza o en el entorno.

Control y mitigación: Implementar acciones para reducir, transferir o aceptar los riesgos según sea necesario.

Comunicación y reporte: Informar a las partes interesadas sobre el estado de los riesgos y las medidas adoptadas.

En conclusión, los sistemas de riesgos son esenciales para una gestión eficaz, ya que ofrecen un marco organizado y coherente para manejar la incertidumbre y facilitar la toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas.

#### **4.2.4 GESTIÓN DEL RIESGO**

Dentro de las organizaciones o empresas, las personas se ven obligadas a realizar el abordaje de situaciones que se caracterizan por la presencia de algún o algunos riesgos. Por lo anterior, se hace pertinente que, desde el interior de estas, se promueva el desarrollo de capacidades o de habilidades para el afrontamiento de estas situaciones. A esto se le conoce como la gestión del riesgo. Para Martins (2024), este es un proceso que conlleva la identificación, la evaluación y la priorización de los riesgos, para posteriormente aplicar los recursos direccionados para la minimización, el control y el monitoreo de la posibilidad y del impacto de los eventos adversos. Lo anterior es fundamental en varias áreas de las empresas, incluyendo la salud, la seguridad, entre otras.

Desde la óptica de Amblard (2024), la gestión del riesgo es un proceso que consta de los siguientes pasos:

- . Identificar los riesgos: comprende el reconocimiento y la descripción de los riesgos altamente potenciales que podrían incidir negativamente en el proyecto, la organización o los procesos.

- . Evaluar los riesgos: hace referencia al estudio minucioso sobre la posibilidad de que acontezca un riesgo y la incidencia negativa que tuviese si se materializara. Lo anterior va de la mano con la clasificación de los riesgos con base a su severidad.

- . El tratamiento de los riesgos: esto implica el desarrollo de las estrategias pertinentes para el abordaje de los riesgos que se han podido identificar. En consecuencia, esto podría incluir procesos como la aceptación de los riesgos, la mitigación de estos, la transferencia o la eliminación de los riesgos.

- . Los procesos de monitoreo y de revisión: estos comprenden la supervisión de los riesgos durante un largo periodo de tiempo, a la vez de que se evalúan las estrategias de gestión de riesgo con el fin de confirmar de que estas son efectivas y relevantes.

- . Las estrategias de comunicación: estas son los mecanismos que se utilizan al momento de informar a las partes pertinentes sobre los riesgos y las medidas que se están empleando para su manejo y gestión.

Por lo expuesto, la gestión del riesgo es ideal para los procesos relacionados a la toma de decisiones informadas, y, por ende, para la garantía de aspectos como el éxito y la sostenibilidad de la organización a un largo plazo. Para SAP Concur (2022), los riesgos de mayor presencia en las entidades públicas son los siguientes:

- . Los riesgos financieros, que se encuentran vinculados a la gestión inadecuada de los presupuestos, la mala administración de los recursos, la corrupción, entre otras condiciones.

- . Los riesgos operativos, referentes a las dificultades que se presentan en la ejecución y desarrollo de los programas y los procesos, los malos procedimientos administrativos, la poca capacitación del personal y las fallas derivadas de la tecnología.

- . Los riesgos legales, regulatorios y normativos, tales como los cambios repentinos en la legislación, el incumplimiento normativo, y las responsabilidades de orden legal y normativo.

- . Los riesgos en la reputación, se constituye del impacto de naturaleza negativa en la credibilidad en la imagen pública de la empresa, organización o entidad a consecuencia de malas gestiones, crisis comunicativas o escándalos.

. Los riesgos de seguridad, referente a la seguridad física y cibernética de las instalaciones, del personal, de la información y de los sistemas de la empresa u organización.

. Los riesgos políticos, como la inestabilidad en los gobiernos, los paros, protestas y movimientos sociales que podrían incidir negativamente en la operatividad y en la toma de decisiones.

. Los riesgos ambientales, se constituyen de los desastres naturales, las consecuencias del cambio climático, y otros eventos de ese orden que pueden afectar negativamente las infraestructuras de las empresas y sus servicios públicos.

. Los riesgos de la salud pública, tales como las pandemias, las epidemias y otras problemáticas de salud que pueden incidir negativamente en la operatividad de la entidad o institución.

. Los riesgos de cumplimiento, que hacen énfasis en la falta de cumplimiento en las políticas internas, los estándares de orden ético y los procedimientos administrativos y operacionales que puedan afectar la confianza.

#### **4.2.5 CULTURA DE RIESGO**

Tomando como referente a Calle (2020), como cultura de riesgo se entiende a ese conjunto de creencias, valores, actitudes y comportamientos que una entidad, empresa u organización presenta en lo relacionado a los procesos de identificar, evaluar y gestionar los riesgos. Este tipo de cultura tiene incidencia directa en la forma en que los grupos poblaciones o las personas dentro de una entidad, organización o empresa dan respuesta y perciben los riesgos; de igual manera, también influye en las decisiones que se toman hacia estos.

Cuando se presenta una cultura de riesgo fuerte, supone que todos los miembros del talento humano de la empresa, entidad u organización, desde las altas directivas hasta el personal de base, presentan consciencia de los riesgos que se derivan de sus actividades, y toman acciones para su gestión pertinente de manera proactiva. Lo anterior condensa los procesos asociados a la promoción en la comunicación abierta sobre los riesgos que se pueden presentar, las capacitaciones vinculadas a la gestión de riesgos, como también a la integración de gestión de los riesgos en la toma de decisiones.

Por otro lado, Rodríguez (2023) expone que cuando se presenta una cultura de riesgo débil, esta puede subestimar o ignorar los riesgos que se presenten, lo que puede provocar toma de decisiones poco informadas, y, por último, consecuencias nefastas para la organización, entidad o empresa. Para que se presente una adecuada cultura de riesgo y partiendo de lo expuesto por el Equipo de Investigación ORCA (2021), se deben presentar los siguientes elementos:

. El compromiso de la alta dirección: esta se debe caracterizar por un compromiso fuerte en lo relacionado a la gestión del riesgo, y ser un referente en los procesos de promoción de una cultura de riesgo fuerte y positiva.

. Procesos comunicacionales claros: la comunicación debe de caracterizarse por ser abierta y clara sobre los riesgos, y lo fundamental de su gestión. Lo expuesto incluye la realización de una difusión de políticas y procedimientos claros sobre la gestión del riesgo.

. Los procesos de formación y capacitación: brindar procesos de formación continua a los miembros del talento humano sobre los procesos de identificar, evaluar y gestionar los riesgos. Lo anterior fortalece la toma de conciencia sobre las habilidades básicas necesarias para la gestión del riesgo de forma adecuada.

. Los incentivos y las recompensas: al momento en que se implementa un sistema de incentivos que dé recompensa a los comportamientos proactivos vinculados a la gestión del riesgo, podría motivar al talento humano a adoptar un papel serio en lo que, a identificación y mitigación de riesgo se refiere.

. La integración de los procesos: para el manejo adecuado de los riesgos, se debe de presentar una integración en los procesos y decisiones en la cotidianidad de las empresas o entidades, no se debe de percibir como una actividad de naturaleza aislada. Por lo anterior, se desglosan los procesos de planificación estratégica, la toma de las decisiones y la gestión de los proyectos.

. Los procesos de evaluación y mejora continua: es necesario el establecimiento de los mecanismos para la evaluación periódica de la cultura de riesgo, e ir haciendo ajustes continuos. Lo anterior se puede desarrollar por medio de encuestas, las revisiones a los procesos, y los procesos de retroalimentación a los empleados.

. Los espacios para el error y las propuestas de innovación: es adecuado propiciar un ambiente en donde los miembros del talento humano se perciban seguros al momento de realizar reportes sobre los riesgos o los errores, sin temer a que se presenten represalias. Lo anterior facilita la temprana identificación de los problemas que se pueden presentar, al tiempo que promueve la innovación.

. La responsabilidad compartida: todos los miembros del talento humano, sin importar su cargo ni nivel jerárquico, deben de ser proactivos en la gestión del riesgo, esto fortalece el enfoque proactivo y colaborativo.

. Contar con las herramientas y los recursos adecuados: es fundamental que las herramientas, al igual que los recursos necesarios se encuentren en disposición para la identificación y la gestión de los riesgos de forma adecuada. Lo anterior podría tener software para la gestión de riesgos, el establecimiento de procedimientos estandarizados, como también el acceso a la información importante.

. Los monitoreos y reportes de riesgos: el establecimiento de los sistemas para el monitoreo y el reporte de los riesgos de forma periódica. Lo anterior en aras de que la organización, entidad o empresa tenga la información suficiente para afrontar de manera oportuna lo que se pueda presentar.

Al momento de implementar estos elementos, se establece una cultura de riesgo fuerte dentro de las empresas, entidades u organizaciones, lo que podría incidir notablemente en la sostenibilidad y rendimiento de la misma.

#### **4.2.6 MODELOS PARA LA CULTURA DE RIESGO**

Los modelos diseñados para evaluar la cultura de riesgo son herramientas que permiten determinar cómo una organización comprende, administra y comunica sus riesgos; además de reflejar los valores y conductas relacionados con la gestión del riesgo en todos sus niveles. Entre los modelos más conocidos y utilizados para Streicher, Bielefeld & Eller (2022), se encuentran:

El Modelo de Cultura de Riesgo de la Comisión Europea (EC) y la Autoridad Bancaria Europea (EBA), que analiza aspectos como la gobernanza del riesgo, la comunicación interna, la competencia del personal y la integración de la gestión de riesgos en la cultura organizacional.

El Modelo de la Oficina de Supervisión Financiera de EE.UU. (OCC), que considera elementos como liderazgo, comunicación, incentivos y el compromiso del personal con la gestión del riesgo.

El Modelo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), enfocado en evaluar aspectos culturales en instituciones financieras, incluyendo el compromiso de la alta dirección, la comunicación efectiva y la conducta ética.

El Marco de Cultura de Riesgo del Comité de Basilea (BCBS), que propone una evaluación basada en tres pilares: liderazgo y gobernanza, comunicación y capacitación, e incentivos y comportamiento.

Los modelos basados en cuestionarios y encuestas, como la Encuesta de Cultura de Riesgo (Risk Culture Survey), que recopila las percepciones y actitudes del personal respecto a la gestión del riesgo, ayudando a identificar áreas de mejora.

Los modelos integrados y adaptativos, desarrollados por algunas organizaciones, combinan indicadores cualitativos y cuantitativos; incluyendo métricas de comportamiento, políticas, procedimientos y resultados en la gestión del riesgo.

Dado lo anterior, se puede enfatizar que el Modelo ABC de la cultura de riesgo se muestra como el ideal para el desarrollo de este proceso investigativo. Partiendo de lo expuesto por Rodríguez (2019), los beneficios de la utilización de este modelo son los siguientes:

**Enfoque Integral:** Este modelo analiza aspectos fundamentales de la cultura de riesgo en tres dimensiones: Actitudes (A), Comportamientos (B) y Cultura (C). Esto permite obtener una visión completa, considerando tanto cómo perciben y afrontan el riesgo los empleados, como sus acciones y su capacidad para gestionarlo de manera efectiva.

**Facilita la Detección de Brechas:** La estructura del modelo permite identificar diferencias entre las actitudes, conductas y la cultura existente, lo que facilita el diseño de intervenciones específicas para fortalecer la cultura de riesgo en las áreas que lo requieran.

**Fomenta la Mejora Continua:** Al realizar mediciones periódicas de estos componentes, las entidades pueden monitorear su progreso y ajustar sus estrategias de gestión del riesgo, promoviendo una evolución constante en la cultura de riesgo institucional.

**Flexibilidad y Simplicidad:** El modelo ABC es lo suficientemente adaptable para diferentes contextos organizacionales y es relativamente fácil de implementar y comprender, aspecto fundamental en el sector público, donde los recursos y conocimientos especializados pueden ser limitados.

El modelo ABC se considera ideal para medir la cultura de riesgo, ya que ofrece un enfoque completo, flexible y coherente con los valores institucionales; facilitando la identificación de áreas de mejora y promoviendo una gestión del riesgo más efectiva y responsable en el sector público colombiano.

#### **4.2.7 MODELO ABC DE LA CULTURA DE RIESGO**

En los últimos años, el Instituto de Gestión de Riesgos (IRM) ha desarrollado diferentes análisis sobre la cultura de riesgo. En uno de estos, utilizó este modelo como fundamento para el establecimiento de una buena cultura de riesgo dentro de las empresas o entidades. Para Rodríguez (2019), esta cultura desde la perspectiva de este modelo se puede definir como ese conjunto de creencias, valores, entendimiento y conocimientos que deben ser compartidos por un grupo de personas que presentan un objetivo en común. Al mismo tiempo, esta se debe presentar en todos los niveles de la entidad o empresa, en forma de equipos de proyectos y en equipos de gestión con una organización adecuada. Una de las características de la cultura, es que todos sus aspectos se deben caracterizar por ser ocultos, internos o invisibles.

Siguiendo con Rodríguez (2019), se hace necesario presentar las siguientes definiciones para un entendimiento completo del modelo. Estas son:

. Las actitudes: entendidas estas como esa posición que adopta una persona o un grupo humano sobre una situación presentada, y se encuentra fuertemente influida por las percepciones. En el Modelo ABC de la cultura de riesgo, las actitudes constituyen una de las tres dimensiones clave que determinan cómo una

organización o individuo percibe y responde ante los riesgos. En concreto, las actitudes hacen referencia a las predisposiciones emocionales y mentales que las personas tienen respecto a la gestión del riesgo, las cuales pueden influir en su comportamiento y en las decisiones que toman en relación con estos aspectos.

Específicamente, las actitudes en el Modelo ABC abarcan elementos como:

- . La percepción y conciencia del riesgo: la forma en que una persona o grupo evalúa la gravedad y la probabilidad de que un riesgo se materialice.

- . La disposición a actuar: la actitud favorable o desfavorable hacia la adopción de medidas preventivas o correctivas.

- . La motivación para gestionar riesgos: el interés y compromiso que sienten las personas para identificar, evaluar y controlar los riesgos.

- . La cultura de prevención: la valoración que se otorga a las prácticas preventivas y a la seguridad en el ambiente laboral o social.

Estas actitudes impactan en el comportamiento, ya sea promoviendo o dificultando el desarrollo de una cultura de riesgo fuerte y activa. Una actitud positiva hacia la gestión del riesgo facilita la implementación de buenas prácticas y la participación activa en programas de seguridad.

- . Los comportamientos: hacen referencia a las acciones que pueden ser medibles u observables, incluyendo los procesos cognacionales y de decisiones. Así, el Modelo ABC se fundamenta en los siguientes planteamientos: la cultura de un grupo social es la consecuencia de los comportamientos repetidos de las personas que la componen. El comportamiento de los grupos y de las personas que lo constituyen se encuentra conformado por las actitudes que se desglosan del proceso. Finalmente, tanto el comportamiento como las actitudes, se encuentran fuertemente influenciadas por la cultura que predomina en el grupo social.

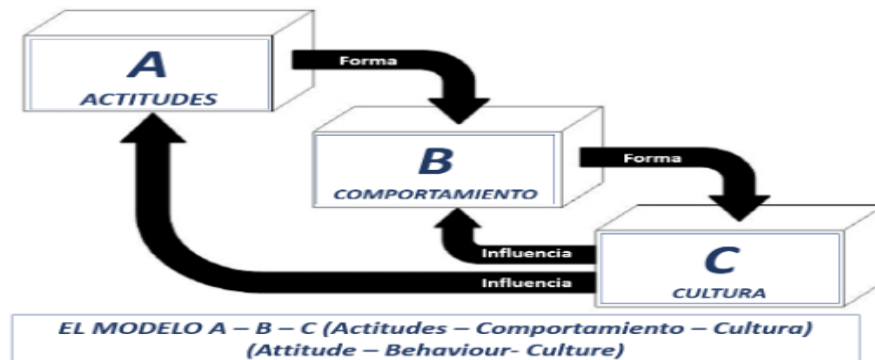
Es necesario entender que el elemento del comportamiento, es el único que se puede observar en el Modelo ABC, a consecuencia de que las actitudes como también la cultura, se caracterizan por ser internas y/o invisibles. En el modelo ABC de la cultura de riesgo, los comportamientos representan uno de sus elementos clave y se refieren a las acciones, prácticas y conductas visibles tanto de los empleados, como de la organización en relación con la gestión del riesgo. Estos comportamientos muestran cómo las personas ponen en práctica las políticas, los procedimientos y los valores de la organización en su rutina diaria, sirviendo como señales importantes de la verdadera cultura de riesgo que predomina en la empresa.

Específicamente, los comportamientos en el modelo ABC abarcan:

- . La forma en que los empleados comunican errores o incidentes.
- . La fidelidad y cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- . La manera en que enfrentan situaciones de presión o incertidumbre.
- . La disposición a cuestionar decisiones que puedan ser riesgosas o inapropiadas.
- . La actitud hacia la gestión del riesgo, ya sea proactiva o complaciente.

En conclusión, los comportamientos son las acciones concretas que evidencian si la cultura de riesgo de una organización es sólida y efectiva, o si, por el contrario, existe una desconexión entre las políticas y las prácticas reales. La observación y gestión de estos comportamientos facilitan la identificación de áreas de mejora y contribuyen a fortalecer la cultura de riesgo en la organización. En el caso de la cultura, esta se entiende como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que sustentan y dirigen las actitudes y conductas respecto al riesgo. En consecuencia, la cultura dentro del modelo ABC constituye la base que influye en las actitudes y conductas, creando un marco de referencia que determina cómo una organización o comunidad enfrenta y gestiona los riesgos. Promover una cultura positiva del riesgo es fundamental para fomentar prácticas seguras y responsables en todos los ámbitos. Para una mayor comprensión de lo descrito, se presenta la siguiente gráfica sobre el Modelo ABC.

**Gráfica. 1. Representación del Modelo ABC**



**Fuente:** Tomado de Rodríguez (2019)

Uno de los aspectos de mayor relevancia de este modelo, hace referencia a los ciclos de retroalimentación existentes entre la Cultura, la Actitud y el Comportamiento. Esto permite evidenciar que la cultura siempre se encuentra en constante cambio, por ende, no es estática. En este orden de ideas, se puede plantear que la cultura se encuentra constituida por el comportamiento, que a su vez se encuentra conformado por la actitud; pero al mismo tiempo, la cultura incide fuertemente en las actitudes y comportamientos presentes y futuros. En síntesis, se expone que en el Modelo ABC las actitudes y los comportamientos se presentan como aportes a la cultura, al tiempo que ambos conceptos son el resultado de esta.

Esa simbiosis de naturaleza cíclica entre las actitudes, los comportamientos y la cultura, fortalece el establecimiento de los circuitos de retroalimentación que se refuerzan por sí solos. Por lo anterior, se pueden establecer círculos viciosos que se caractericen por actitudes pobres que propicien comportamientos poco adecuados, y, por ende, den como resultado una cultura que se presente como negativa, lo que, a su vez, refuerce las actitudes y comportamientos de naturaleza pobre. En el caso de que se presenten actitudes positivas que promuevan comportamientos adecuados y den paso a una cultura positiva, el ciclo se considera virtuoso, debido a que fortalece las actitudes de naturaleza correcta, al tiempo que fomenta los comportamientos adecuados.

Para el mismo Rodríguez (2019), al momento en que se aplica el Modelo ABC a la cultura de riesgo, se entienden los conceptos de la siguiente forma:

- . La actitud de riesgo es la posición que presenta una persona o un grupo poblacional hacia las situaciones de riesgo, y se encuentra influenciada por la percepción del riesgo.

- . La conducta de riesgo contiene las acciones externas o medibles, que se vinculan con el riesgo, presentan así la toma de decisiones en relación a los riesgos, los procesos para enfrentar los riesgos, las comunicaciones sobre el riesgo, entre otros.

En la siguiente gráfica se puede apreciar este proceso.

**Gráfica 2. Representación del Modelo ABC de riesgo**



**Fuente:** Tomado de Rodríguez (2019)

Para finalizar, se hace necesario indicar que el desarrollar y sostener una fuerte cultura de riesgo es fundamental para cualquier empresa u organización, debido a que incide de manera directa en procesos como el desempeño organizacional, la sostenibilidad de la empresa y la efectividad de la gestión de riesgo.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

Este proyecto investigativo se propone que sea de tipo mixto. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), una investigación mixta es un método que combina técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de lograr una comprensión más amplia y profunda de un fenómeno. Este enfoque fusiona datos numéricos y métricas (cuantitativos) con información descriptiva e interpretativa (cualitativa), permitiendo explorar distintas facetas del problema investigado. Generalmente, la investigación mixta se emplea para aprovechar las ventajas de ambos enfoques, mejorar la calidad de los resultados y ofrecer una visión más completa en el análisis e interpretación de los datos.

De igual manera, se expone que es exploratoria – descriptiva, debido a que se va investigar un tema poco realizado en el contexto, al tiempo que se van a describir de manera cualitativa las variables de las cuales se compone el mismo. Tomando como base a Hernández, Fernández y Baptista (2006), esta se caracteriza por presentar aspectos de ambos enfoques, y es ideal para el desarrollo de temas de los cuales no se cuenta con mucha información como antecedente. Además, permite la descripción detallada de las variables objeto de medición.

**Tabla 1. Fuentes y técnicas de recolección de información**

<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas o instrumentos</b>	<b>Análisis de información</b>
Documentos sobre el estado del arte vinculado a la cultura de riesgo en entidades de orden gubernamental en el territorio internacional y nacional.	Revisión bibliográfica y documental	Evaluación y análisis crítico de la información
Información suministrada por el talento humano de la entidad sobre los comportamientos, las actitudes y la cultura de riesgo según el Modelo ABC.	Cuestionario sobre cultura de riesgo según el Modelo ABC.	Análisis cuantitativo
Documentos sobre planes de mejoramiento de la cultura de riesgo en	Revisión bibliográfica y documental	Evaluación y análisis crítico de la información

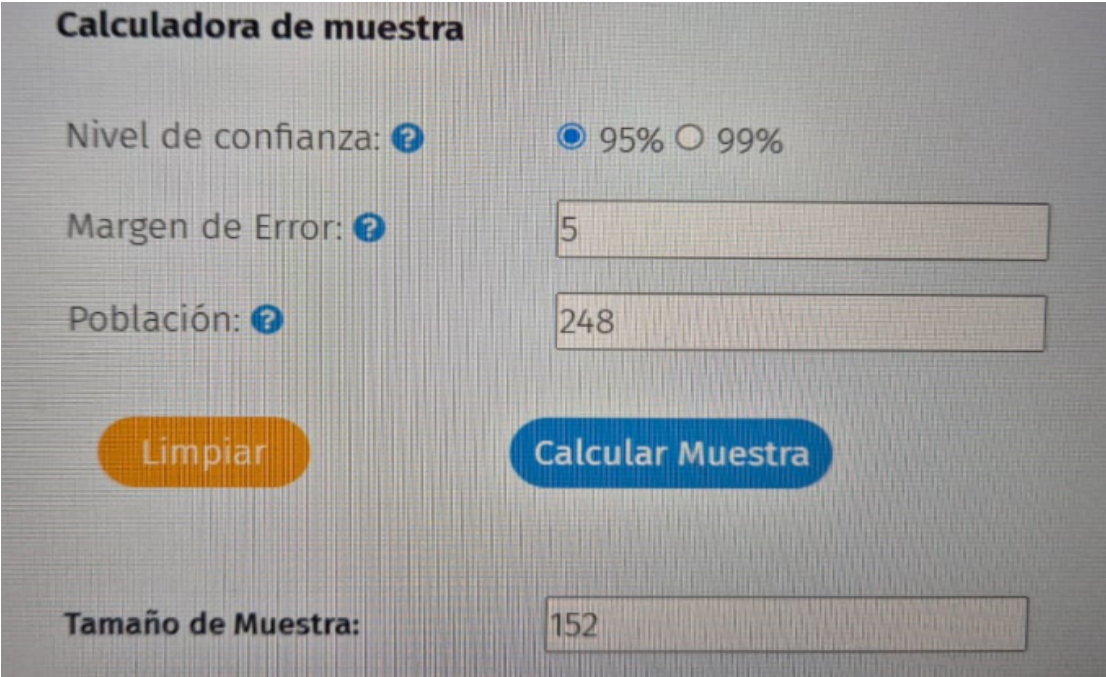
entidades públicas o privadas.		
--------------------------------	--	--

**Fuente:** Elaboración propia de los autores.

## 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población hace referencia al total del talento humano de la entidad “Corpocaldas”, siendo esta de un total de 248 (doscientas cuarenta y ocho) personas. Para efectos de este proceso investigativo, se utilizó la calculadora disponible en el portal Questionpro. En la siguiente gráfica se observa el procedimiento,

**Gráfica 3. Muestra de la población objeto de estudio**



**Calculadora de muestra**

Nivel de confianza:  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

**Fuente:** Elaboración propia de los autores. Questionpro (2025).

En este orden de ideas, se cuenta con una población de 152 personas empleados de la Corporación “Corpocaldas”, y que pertenecen a las siguientes dependencias:

- 1- Subdirección de infraestructura ambiental
- 2- Subdirección de evaluación y seguimiento ambiental
- 3- subdirección de biodiversidad y ecosistemas
- 4- Subdirección de planificación ambiental del territorio
- 5- Subdirección administrativa y financiera
- 6- Secretaría general

7- Dirección general

8- Control interno

Para estas 152 personas, se va a utilizar la técnica del muestreo aleatorio simple, que para Rus (2024), es aquel que se caracteriza por que cada uno de los elementos de una población posee las mismas probabilidades de ser seleccionado.

### **5.3 FASES**

Después de haber desarrollado el anteproyecto para el proyecto de grado, con todos sus apartados, se procede a realizar cada uno de los objetivos específicos de los cuales consta este proceso investigativo.

Para el primer objetivo, se desarrollará una minuciosa búsqueda de documentación relacionada al tema del estado del arte vinculado a la cultura de riesgo en entidades de orden gubernamental en el territorio internacional y nacional. Esta búsqueda se realizará en medios físicos y digitales, y a través del análisis crítico de lo encontrado, se procederá a hacer selección de la información que se considere de mayor peso e importancia.

Para el desarrollo del segundo objetivo, se aplicará a la población de 152 funcionarios de varias dependencias de “Corpocaldas”, la encuesta elaborada por los autores, sobre cultura de riesgo bajo el Modelo ABC (Anexo A). La cual analizará los siguientes aspectos:

**Actitudes:** encuesta para evaluar la actitud hacia el riesgo, las creencias en gestión de riesgo, y los procesos de mitigación.

**Comportamientos:** indagar cómo reaccionan o se comportan ante las situaciones de riesgos, cómo los manejan, cómo los reportan y cómo siguen los protocolos de seguridad.

**Cultura:** indagar cómo se siente el talento humano hacia la gestión del riesgo, incluyendo las acciones de la dirección y la comunicación sobre el riesgo. De igual manera, indagar la frecuencia de las capacitaciones sobre los riesgos, y la participación en los programas vinculados a la gestión del riesgo.

Por último, el tercer objetivo se desarrollará teniendo en cuenta los resultados arrojados por el cuestionario. Así, se identificarán los campos que presentan dificultades o se muestran como débiles para posteriormente y, a través de la revisión documental o bibliográfica, realizar el plan de mejoramiento, de la mano con las conclusiones que se pueden derivar del proceso investigativo.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Sistematizar el estado del arte vinculado a la cultura de riesgo en entidades de orden gubernamental en el territorio internacional y nacional

En lo relacionado al estado del arte vinculado a la cultura de riesgo en entidades de orden gubernamental en el territorio internacional y nacional, se presentan a nivel internacional los aportes realizados por Murr & Carreras (2021), y que son derivados de sus estudios en una entidad gubernamental en Arabia Saudita. Desde la óptica de estos autores, las lógicas institucionales hacen referencia a ese conjunto de principios y reglas que rigen en una institución, como también se relaciona a las suposiciones sobre lo que se debe de hacer, lo que debería ser o lo que es, a esto se le conoce como la Perspectiva de Lógica Institucionales (PLI). En otras palabras, se encarga de la definición del cómo y el porqué del conjunto de comportamientos que deben ser aceptados dentro de un entorno social determinado o particular. Además, también sugieren que, en las entidades de naturaleza pública, la cultura de riesgo se puede constituir de condiciones como las aversiones a los distintos tipos de riesgo, la resistencia por parte del talento humano a los cambios, y finalmente, a una falta de conciencia en lo relacionado a lo importante que es la gestión de riesgos de manera pertinente.

Partiendo de lo anterior, estos autores analizaron la manera en que las lógicas institucionales inciden en la cultura de riesgo en las entidades de orden gubernamental y, por ende, en el conjunto de prácticas de la gestión de riesgo. A su vez, Murr & Carreras (2021) consideran que para realizar una caracterización o evaluación de la cultura de riesgo en entidades públicas, es necesario indagar el conocimiento que se posee en la entidad sobre la normatividad relacionada a la gestión del riesgo, la percepción que se maneja al interior sobre la importancia de la cultura de riesgo; la participación por parte del talento humano en los programas de formación relacionados a la gestión del riesgo; las actitudes provenientes del talento humano en lo vinculado a la identificación y la gestión de riesgos en la cotidianidad; el conjunto de experiencias anteriores, ya sean particulares o grupales sobre el afrontamiento y el manejo de situaciones de riesgo presentadas; el nivel de compromiso y de cumplimiento de los protocolos de seguridad que se manejan al interior; los procesos de comunicación interna y externa sobre el manejo de las situaciones de riesgo; los recursos disponibles para desarrollar los procesos de la gestión del riesgo; el desarrollo de los procesos de seguimiento y de evaluación de los riesgos en la entidad; y finalmente, el estado de la cultura de la entidad hacia los procesos de prevención y de respuesta ante las emergencias presentadas.

Al mismo tiempo, Murr & Carreras (2021) plantean que en el caso particular analizado, los resultados encontrados en la cultura de riesgo se encuentran más acordes a la lógica tradicional, que, a la lógica de modernización, en síntesis, la Perspectiva de Lógica Institucionales (PLI), y la cultura de riesgo dentro de la entidad encuentran convergencia, más no con los procesos de modernización. Esto

permite evidenciar la necesidad de implementar acciones en aras de que la cultura de riesgo de la entidad, se encuentre más alineada a las perspectivas modernas que se quieren poner en práctica.

Teniendo en cuenta las diferencias entre el sector público y el privado, Bozeman y Kingsley (1998), sugieren un conjunto de teorías relacionadas a la gestión de riesgo que impactan directamente en la cultura de riesgo en entidades públicas: en primer lugar se encuentra la teoría de la incertidumbre, la cual establece que los procesos de tomas de decisiones dentro de las entidades de orden gubernamental, se ve afectada por los deficientes procesos comunicacionales, como también de lo impredecible de los resultados. Por el lado de la teoría moral del riesgo, enfatiza la probabilidad de que dentro de las entidades gubernamentales se asuman riesgos importantes a consecuencia de la carencia de herramientas pertinentes para su adecuada gestión. Por el lado de la teoría de la aversión en la selección, hace referencia a que este tipo de entidades se exponen a una gran cantidad de riesgo, a causa de la existencia de agentes exteriores que realizan acciones de forma desleal o malintencionada. La teoría de los recursos asignados, sugiere que en las entidades públicas debe realizarse la asignación de los recursos de manera adecuada, para afrontar los riesgos que se presenten, y finalmente, se encuentra la teoría de gestión de los riesgos, que se sustenta en los procesos de realizar la identificación, la evaluación y la gestión de los riesgos en esas entidades. Desde la perspectiva de Mustaffha, Yusuf & Kasim (2021), la cultura de la gestión de los riesgos depende directamente de la cultura de riesgo, esta última se caracteriza por el conocimiento, la comprensión, el conjunto de creencias, los valores y las actitudes que el talento humano de una empresa o entidad poseen sobre los riesgos. En el caso de las organizaciones públicas, esta tiene una incidencia directa en los procesos de la toma de decisiones estratégicas en lo relacionado a los riesgos, y con la finalidad de dar cumplimiento a las promesas de rendimiento.

El desafío en el sector público, no es tanto implementar una cultura de riesgo, desde la óptica de Magwentshu (2024), el verdadero desafío es fortalecer esta cultura. Por lo anterior, expone unos puntos para tener en cuenta al momento en que se necesita fortalecer este aspecto:

. El entendimiento de la cultura de riesgo: partiendo como base de que la cultura de riesgo hace énfasis en ese conjunto de comportamientos, actitudes y creencias que deben existir dentro de las entidades en aras de promover la concienciación, la evaluación y la gestión de los riesgos. En el campo del sector público o gubernamental, en donde los procesos de transparencia y de rendición de cuentas se constituyen de la base de mismo, es de gran importancia que se establezca una cultura de riesgo fuerte, para así desarrollar los procesos relacionados a la toma de decisiones eficaces, y el alcance de los objetivos organizacionales. Según Magwentshu (2024), las particularidades inherentes del sector, en conjunto con la burocracia, inciden en que esta cultura se establezca de forma completa. ´

. Estrategias para el fortalecimiento de la cultura de riesgo: desde la óptica de Magwentshu (2024), en el sector público, esta demanda de la puesta en marcha de acciones bajo un marco de enfoque multifacético que comprenda y atienda los procesos, los comportamientos, y las estructuras organizacionales. En conjunto con las funciones de los gerentes, se pueden llevar a cabo las siguientes estrategias:

. El compromiso del liderazgo y los modelos a seguir: para Magwentshu (2024), es fundamental desde la gerencia mostrar un fuerte compromiso con los procesos de la gestión de riesgos, y así, ser modelos para seguir en lo pertinente a la promoción de una cultura de riesgo que se caracterice por su transparencia y su responsabilidad.

. El compromiso y el empoderamiento por parte de los empleados: Magwentshu (2024) manifiesta que es fundamental el fomento de la participación activa de todos los empleados, de todos los niveles de la entidad. Lo expuesto promueve aspectos como el sentido de pertenencia, como también la responsabilidad hacia lo relacionado a la gestión de los riesgos. Por lo anterior, es importante la realización de capacitaciones, como también la asignación de los recursos para que los empleados cuenten con el conocimiento suficiente para llevar a cabo procesos como la gestión, la evaluación y la identificación de los riesgos.

. La comunicación y la colaboración continua: Magwentshu (2024) expone que es esencial el establecimiento de canales de comunicación que se destaquen por ser claros y que fomenten los procesos de colaboración entre los diferentes departamentos de los que se constituyen este tipo de empresas. Lo anterior con el objetivo de que se intercambie la información relacionada a los riesgos y las mejores prácticas de manejo de estos. Los procesos de diálogo son la base por la cual se alcanza la gestión proactiva de los riesgos, al tiempo que da facilidad para la toma de decisiones de manera oportuna. Por el lado de los incentivos y los reconocimientos, estos al momento en que se les ofrece a los equipos por sus aportes a las actividades relacionadas a la gestión de los riesgos, motivan la presencia de comportamientos proactivos en aras de dar frente a las situaciones riesgosas que se puedan presentar y da reforzamiento a las normas culturales que se deseen establecer. Por último, los procesos de mejora continua y de la adaptación, sugieren que al momento en que se implementa una cultura encaminada al mejoramiento continuo, conlleva la necesidad de dar revisión a los procesos que se lleven a cabo sobre la gestión de los riesgos encaminados a las respuestas a aquellos factores de origen interno o externo. El aprendizaje adquirido de las experiencias pasadas, es el origen de la comparación con las prácticas que se han destacado a lo largo del tiempo, esto fortalece la resiliencia y la capacidad de respuesta de las organizaciones. En síntesis, el fomento de una cultura de riesgo es definitivo para la toma de conciencia sobre los riesgos existentes, pero esta debe de estar acorde a la estructura que presente la organización o entidad para alcanzar

el desarrollo de la misma, y así, dar frente al entorno operativo en el cual se encuentra.

Por el lado de Pangesti Mulyono, Sudarno & Ika (2019), sugieren que, en el caso de los gobiernos enfocados al medio ambiente, como lo es en el caso de Banyuwangi, La cultura de riesgo depende de aspectos como el liderazgo por parte de la gerencia sobre el riesgo, el tipo de gobernanza, las competencias de la gerencia, y, por último, la toma de decisiones. De igual forma, estos autores exponen que, para el establecimiento de una cultura de riesgo, en este tipo de entidades, hay que desarrollar los siguientes puntos:

- . Asegurar que los riesgos dentro de la entidad son identificados, reconocidos y evaluados por el nivel de significado y desarrollar su correspondiente plan de acción para la minimización de los impactos y las probabilidades de que estos ocurran.

- . Asegurar que el plan de acción se implemente de forma adecuada para poder menguar el impacto y la posibilidad de la ocurrencia de estos riesgos.

- . Es necesario la comunicación en todos los niveles de la organización, para crear un ambiente más transparente y receptivo en cuanto al manejo de los riesgos se refiere.

Para Bruesch & Kager (2010), los diversos avances de orden social, económico, tecnológico y ambientales han influido notoriamente en las funciones y en las responsabilidades en las administraciones públicas. El entorno público se caracteriza por ser complejo y estar en constante cambio, razones por las cuales estas entidades se ven obligadas a anticiparse a lo inesperado y responder adecuadamente a lo que se pueda presentar, y así dar cumplimiento con sus obligaciones de manera confiable. Por lo anterior, los altos dirigentes de la administración pública tienen la función de implementar las distintas directrices, marcos y estándares de la gestión de riesgo para el establecimiento de una correcta cultura de riesgo. Para estos mismos autores, aspectos culturales como lo son el liderazgo, los valores, las políticas prevalentes en el personal y el aprendizaje de la organización inciden notoriamente en el establecimiento de este tipo de cultura; de igual manera, esta cultura se debe construir sobre los pilares de: la ética, los valores, objetivos, responsabilidad, obligaciones, estrategias, límites, recursos, percepciones, expectativas, aprendizajes, confianza, transparencia, y los modelos a seguir.

A nivel nacional, y después de una detallada búsqueda en bases de datos como Google Scholar, Scopus, Web of Science, entre otros, solo se encontró el trabajo realizado por Jiménez y Mazuera (2024), y el cual se presenta en el apartado de antecedentes de este trabajo investigativo.

## 6.2 Identificar la manera en que se encuentran constituidos los comportamientos, las actitudes y la cultura de riesgo en “Corpocaldas” según el Modelo ABC

En este apartado del trabajo se presentan los resultados arrojados en la aplicación del Cuestionario sobre cultura de riesgo, según el Modelo ABC, en el talento humano de “Corpocaldas”, siendo este un total de 150 personas. Lo anterior debido a que dos personas no diligenciaron el cuestionario por motivos personales que no quisieron exponer o argumentar.

Se aplicó un cuestionario tipo Likert, con un total de 15 (quince) preguntas, de las cuales 5 (cinco) miden actitudes, 5 (cinco) comportamientos y 5 (cinco) la cultura de riesgo.

Cada una de las opciones, cuenta con un puntaje:

1. Totalmente en desacuerdo = 1 punto
2. En desacuerdo = 2 puntos
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 puntos
4. De acuerdo = 4 puntos
5. Totalmente de acuerdo = 5 puntos

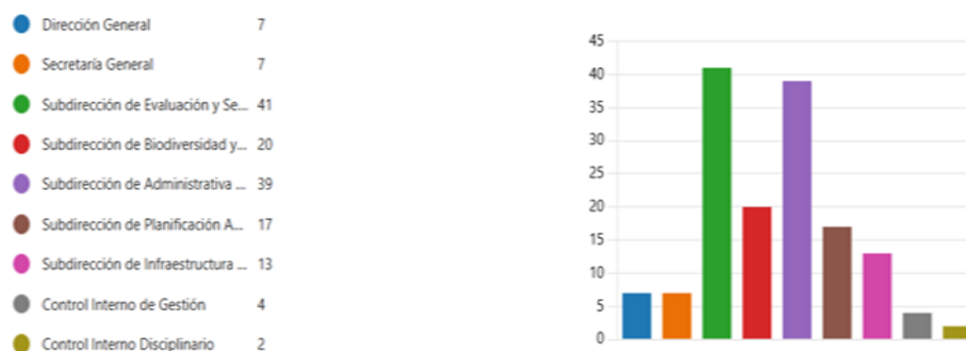
Los puntajes promedios se analizan según la siguiente tabla:

**Tabla 2. Puntajes promedios del instrumento**

Bajo	Medio	Alto
1 - 8	9 - 16	17 - 25

**Fuente:** Elaboración propia de los autores.

**Gráfica 4. Dependencias de la población objeto de estudio**



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Tabla 3. Dependencias participantes en el proceso investigativo**

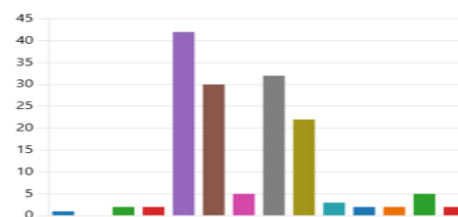
<b>Dependencia</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Porcentajes</b>
Dirección general	7	5%
Secretaria general	7	5%
Subdirección de evaluación y seguimiento ambiental	41	27%
Subdirección de biodiversidad y ecosistemas	20	13%
Subdirección de administrativa y financiera	39	26%
Subdirección de planificación ambiental del territorio	17	11%
Subdirección de infraestructura ambiental	13	9%
Control interno de gestión	4	3%
Control interno disciplinario	2	1%
	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

La anterior tabla permite evidenciar que la dependencia con mayor participación en el proceso es la Subdirección de evaluación y seguimiento ambiental, con un 27%; seguida de la Subdirección de administrativa y financiera, en un 26%; la Subdirección de biodiversidad y ecosistemas con un 13%; y la Subdirección de planificación ambiental del territorio con un 11%. Con porcentajes inferiores se observan la Subdirección de infraestructura ambiental con un 9%, la Dirección general y Secretaría general con un 5%, Control interno de gestión con un 3% y, por último, Control interno disciplinario con un 1%.

**Gráfica 5. Cargos de la población objeto de estudio**

● Director General	1
● Secretaria General	0
● Subdirector	2
● Jefe de Oficina	2
● Profesional Especializado	42
● Profesional Universitario	30
● Técnico Administrativo	5
● Técnico Operativo	32
● Auxiliar Administrativo	22
● Auxiliar de Servicios Generales	3
● Celador	2
● Conductor Mecánico	2
● Operario Calificado	5
● Secretario Ejecutivo	2



Fuente: Elaboración propia de los autores

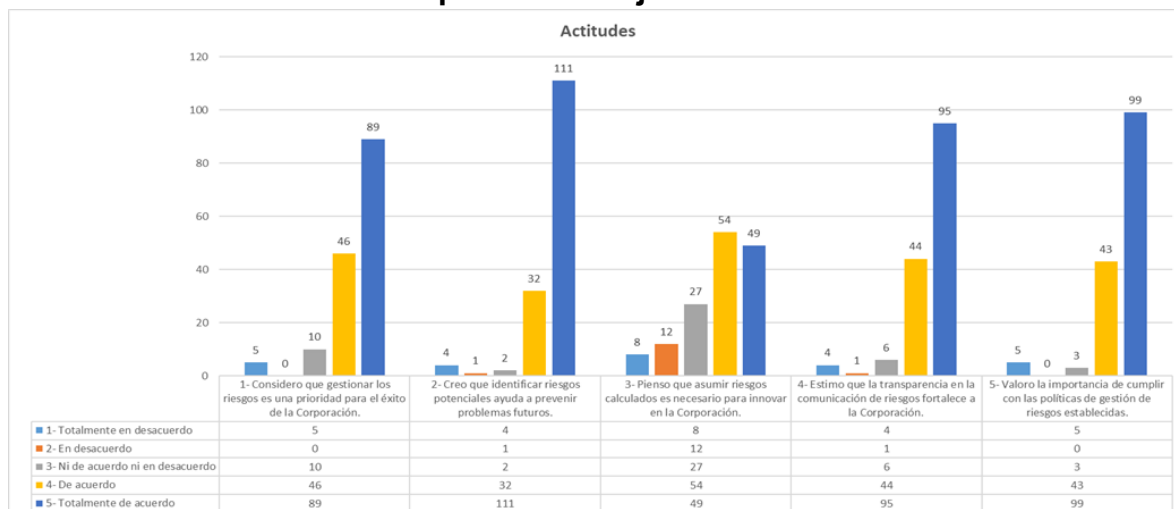
**Tabla 4. Cargos participantes del proceso investigativo**

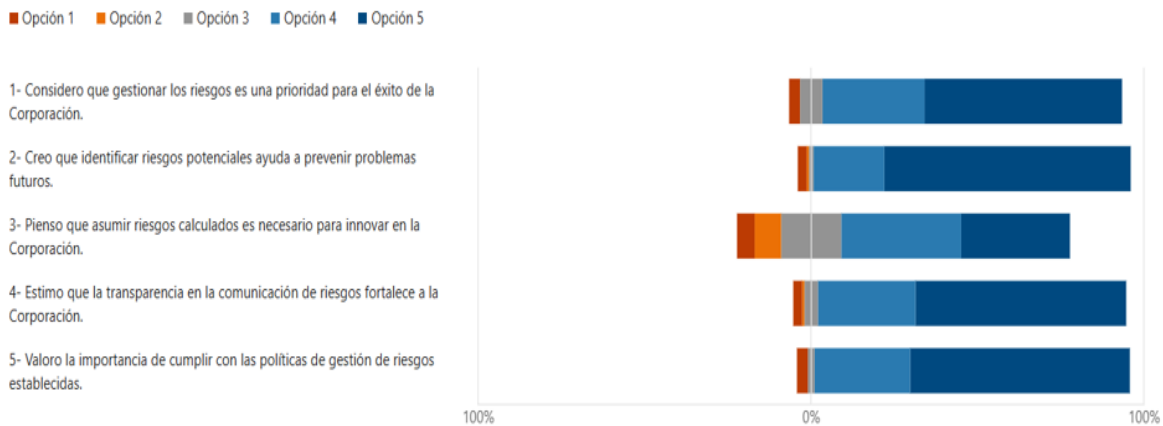
Cargo	Cantidades	Porcentajes
Director general	1	1%
Secretaria general	0	0%
Subdirector	2	2%
Jefe de oficina	2	2%
Profesional especializado	42	25%
Profesional universitario	30	19%
Técnico administrativo	5	4%
Técnico operativo	32	21%
Auxiliar administrativo	22	14%
Auxiliar de servicios generales	3	3%
Celador	2	2%
Conductor mecánico	2	2%
Operario calificado	5	4%
Secretario ejecutivo	2	2%
	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia de los autores

En lo relacionado a los cargos de la población objeto de estudio, se muestra en primer lugar a los profesionales especializados, con un 25%; a los técnicos operativos con un 21%; a los profesionales universitarios con un 19%; los auxiliares administrativos con un 14%. En menores porcentajes se pueden ubicar los técnicos administrativos y los operarios, calificados con un 4%; al auxiliar de servicios generales con un 3%. Finalmente, y con un 2%, se muestran el subdirector, el jefe de oficina, el celador y el conductor mecánico, y con un 1% al director general.

**Gráfica 6. Actitudes en la población objeto de estudio**





**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Tabla 5. Ítems de la categoría Actitudes**

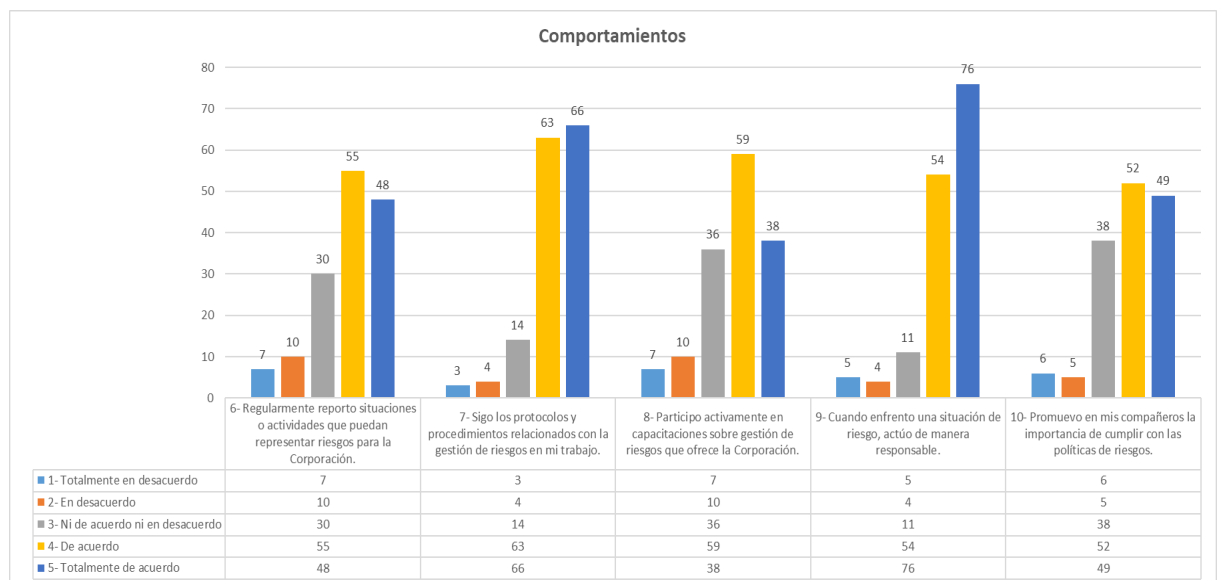
Opción	Puntaje alto	Puntaje medio	Puntaje bajo
Considero que gestionar los riesgos es una prioridad para el éxito de la organización.	90%	6%	4%
Creo que identificar riesgos potenciales ayuda a prevenir problemas futuros.	95%	1%	4%
Pienso que asumir riesgos calculados es necesario para innovar en la organización.	69%	18%	13%
Estoy convencido de que la transparencia en la comunicación de riesgos fortalece a la organización.	93%	4%	3%
Valoro la importancia de cumplir con las políticas de gestión de riesgos establecidas.	95%	2%	3%

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Es importante exponer la tabla de baremos que se constituye de las puntuaciones para tener en cuenta para la calificación de la categoría de actitudes. En este orden de ideas, el puntaje alto es aquel que se encuentra entre los 17 a 25 puntos, el puntaje medio es el que se ubica entre los 9 a 16 puntos y por último, el puntaje bajo comprende de 1 a 8 puntos. Partiendo como base que las actitudes son entendidas como esas posiciones que se adoptan por parte de una persona o un grupo humano sobre situaciones presentadas y que se encuentran influidas por las percepciones. En lo relacionado a las actitudes en la población objeto de estudio, se puede plantear que el 90% considera que la gestión de los riesgos es una prioridad para el éxito de la organización y, por ende, alcanzar los objetivos

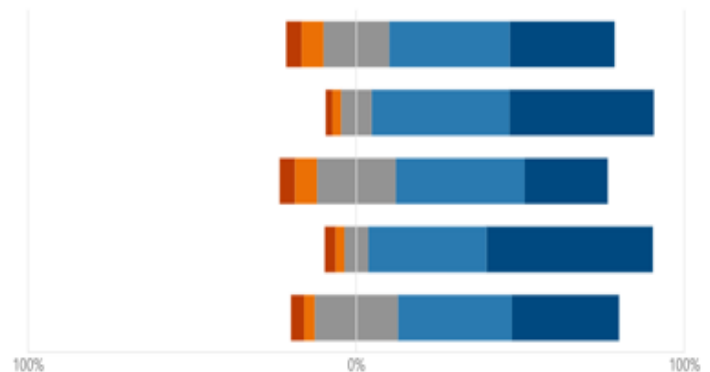
misionales propuestos. Igualmente, un 95% cree que los procesos de identificación de riesgos potenciales ayudan a la prevención de problemas o dificultades que se pueden presentar a largo plazo o a futuro. El pensamiento sobre el asumir riesgos calculados es necesario para la innovación de la organización, se muestra en solo un 69% de la población. La importancia de la comunicación de riesgos y su transparencia para el fortalecimiento de la entidad se muestra en un 93% y por último, un 95% da valor a la importancia de dar cumplimiento a las políticas relacionadas a la gestión de riesgos establecidas. En conclusión, se expone que las actitudes muestran porcentajes positivos, sin embargo, sobre los procesos de innovación institucional y el asumir riesgos controlados, se hace necesario plantear acciones para el fortalecimiento de este aspecto.

**Gráfica 7. Comportamientos en la población objeto de estudio**



■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5

6- Regularmente reporto situaciones o actividades que puedan representar riesgos para la Corporación.  
 7- Sigo los protocolos y procedimientos relacionados con la gestión de riesgos en mi trabajo.  
 8- Participo activamente en capacitaciones sobre gestión de riesgos que ofrece la Corporación.  
 9- Cuando enfrento una situación de riesgo, actúo de manera responsable.  
 10- Promuevo en mis compañeros la importancia de cumplir con las políticas de riesgos.



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

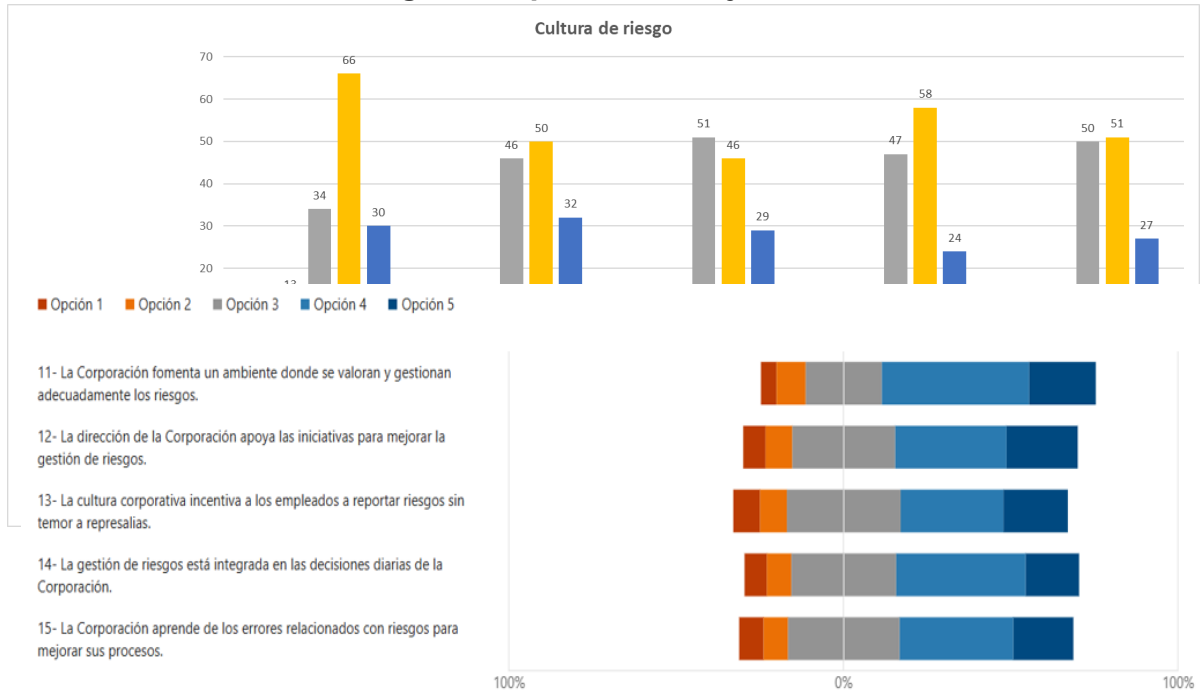
**Tabla 6. Ítems de la categoría Comportamientos**

Opción	Puntaje alto	Puntaje medio	Puntaje bajo
Regularmente reporto situaciones o actividades que puedan representar riesgos para la organización.	69%	20%	11%
Sigo los protocolos y procedimientos relacionados con la gestión de riesgos en mi trabajo.	86%	9%	5%
Participo activamente en capacitaciones sobre gestión de riesgos que ofrece la organización.	65%	24%	11%
Cuando enfrento una situación de riesgo, actúo de manera responsable y ética.	87%	7%	6%
Promuevo en mis colegas la importancia de cumplir con las políticas de riesgos.	67%	25%	8%

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

La tabla de baremos para la categoría de comportamientos. En este orden de ideas, el puntaje alto es aquel que se encuentra entre los 17 a 25 puntos, el puntaje medio es el que se ubica entre los 9 a 16 puntos y, por último, el puntaje bajo comprende de 1 a 8 puntos. Los comportamientos conciernen a las acciones que pueden ser medidas u observadas e incluye los procesos connacionales y de decisiones. En este campo se muestra que un 69% tiene la costumbre de reportar situaciones o actividades que signifiquen un riesgo para la organización de manera regular. De igual manera, un 86% interioriza y ejecuta los protocolos y los procedimientos vinculados a la gestión de los riesgos en el entorno laboral. La participación activa en las capacitaciones relacionadas a la gestión de los riesgos que ofrece la entidad se muestra en un 65%. El comportamiento responsable y ético, al momento de enfrentar una situación de riesgo, se presenta en un 87% de la población y por último, un 67% expone que promueve entre los compañeros de trabajo, la importancia del cumplimiento de las políticas de riesgos en la organización. Lo expuesto sugiere plantear acciones para el fortalecimiento de comportamientos como el reporte de las situaciones de riesgo, la participación activa en las capacitaciones y la promoción entre los componentes del talento humano y del cumplimiento de las políticas de riesgos.

**Gráfica 8. Cultura de riesgo en la población objeto de estudio**



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Tabla 7. Ítems Categoría Cultura de Riesgo**

Opción	Puntaje alto	Puntaje medio	Puntaje bajo
La organización fomenta un ambiente donde se valoran y gestionan adecuadamente los riesgos.	64%	23%	13%
La dirección de la organización apoya las iniciativas para mejorar la gestión de riesgos.	55%	30%	15%
La cultura organizacional incentiva a los empleados a reportar riesgos sin temor a represalias	50%	34%	16%
La gestión de riesgos está integrada en las decisiones diarias de la organización.	55%	31%	14%
La organización aprende de los errores relacionados con riesgos para mejorar sus procesos.	52%	33%	15%

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

La tabla de baremos para la categoría de cultura de riesgo. En este orden de ideas, el puntaje alto es aquel que se encuentra entre los 17 a 25 puntos, el puntaje medio es el que se ubica entre los 9 a 16 puntos y por último, el puntaje bajo comprende de 1 a 8 puntos. Sobre la cultura de riesgos en la entidad, se muestra que un 64% considera que esta promueve un ambiente en donde se realizan adecuadamente los procesos de valoración y de gestión adecuados de los riesgos. Un 55% considera que, desde la dirección de la organización, se brinda apoyo a las distintas iniciativas para el mejoramiento de la gestión de los riesgos. Sobre el incentivo que propicia la cultura organizacional en los empleados para el reporte de los riesgos, sin temor a represalias, se cuenta con un 50%. Un 55% percibe que la gestión de riesgos sí se encuentra integrada en los procesos de decisiones diarias dentro de la organización y, por último, el 52%, considera que la entidad sí aprende de los errores vinculados con los riesgos para el mejoramiento de sus procesos. Lo expuesto indica la necesidad de fortalecer estos aspectos para la mejora de la cultura de riesgo dentro de la entidad.

**Tabla 8. Promedios totales del instrumento aplicado**

<b>Concepto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Actitudes</b>	24	Alto
<b>Comportamientos</b>	22	Alto
<b>Cultura de riesgo</b>	19	Alto
<b>Total instrumento</b>	65	Alto

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Teniendo en cuenta el total de las calificaciones individuales que arrojó el instrumento aplicado, se expone que la puntuación total de las actitudes corresponde a 24, lo cual se considera como alta. Lo anterior debido a que se ubica en el rango de 17 a 25 puntos. En el caso de los comportamientos, se presenta un puntaje de 22, siendo establecido como alta debido a que se ubica en el rango de 17 a 25 puntos, y finalmente, sobre la cultura de riesgo el puntaje es de 19, determinado como alto también, ubicándose nuevamente en el rango de 17 a 25 puntos en la tabla de baremos del instrumento. Por último, la puntuación total es de 65, siendo alta también y ubicándose en el rango de puntaje alto, siendo este de 50 a 75 puntos. Sin embargo, sí se hace necesario proponer acciones de mejora para el fortalecimiento de aquellos aspectos que se podrían considerar como necesarios.

### **6.3 Presentar un plan de mejoramiento teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del Modelo ABC**

Partiendo de los resultados arrojados por el instrumento aplicado, se procede a presentar el plan de mejoramiento para la cultura de riesgo en “Corpocaldas”,

teniendo en cuenta a esos aspectos que presentaron entre 50% y 70% de cumplimiento o de nivel alto.

**Tabla 9. Plan de mejoramiento**

<b>Aspecto</b>
Los procesos de innovación institucional y el asumir riesgos controlados
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Promover una cultura organizacional que se encargue de valorar y de gestionar de manera proactiva los riesgos que se asocien a la innovación.</li> <li>. Fortalecer la aceptación de los errores como una parte fundamental en los procesos de aprendizaje e innovación.</li> <li>. Implementar mecanismos y acciones para asumir los riesgos controlados que ayuden a la innovación y el crecimiento de la entidad.</li> </ul>
<b>Estrategias y acciones</b>
<p><b><u>Capacitaciones y sensibilizaciones</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollar programas de formación y capacitación en la gestión de los riesgos bajo el marco de la innovación responsable.</li> <li>. Realizar talleres sobre procesos vinculados a la identificación, evaluación y gestión de los riesgos en proyectos innovadores.</li> </ul> <p><b><u>La integración con los procesos institucionales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Integrar la gestión de los riesgos en los procesos relacionados a planificar, ejecutar y evaluar los proyectos.</li> <li>. Concertar los protocolos concretos para la evaluación y la aprobación de las iniciativas de innovación, incluyendo los análisis de los riesgos.</li> </ul> <p><b><u>El fomento de la innovación bajo el marco del riesgo controlado</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ofrecer espacios para experimentar (prototipos y pilotos) con límites establecidos de riesgo y de los recursos.</li> <li>. Promover una cultura de aprendizaje partiendo de los errores y de los fracasos como punto de partida para el establecimiento de oportunidades de mejora.</li> </ul> <p><b><u>El fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Establecer unos procesos comunicativos bajo el marco de la transparencia en lo que a riesgos y decisiones concierne.</li> <li>. Realizar capacitaciones a los encargados de la gestión de los riesgos en aras de promover una cultura que se caracterice por la confianza y la apertura.</li> </ul> <p><b><u>La implementación de los mecanismos de monitoreo y de seguimiento</u></b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>. Establecer los indicadores para la medición de la cultura de riesgo y del nivel de innovación de los riesgos que se asumen.</li> <li>. Realizar monitoreo periódico para el ajuste de las acciones y estrategias empleadas.</li> </ul>
<p><b>Cronograma</b></p>
<p>Implementación y desarrollo de estrategias y acciones: 5 meses. Monitoreo de las acciones y estrategias: Del 6 mes en adelante.</p>
<p><b>Responsables y recursos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dirección general y las personas que se asignen.</li> <li>. Establecer los recursos humanos y financieros suficientes para el proceso de capacitación, comunicación y seguimiento.</li> </ul>
<p><b>Aspecto</b></p>
<p>La promoción de la identificación y del reporte regular de situaciones o actividades que se consideren riesgosas.</p>
<p><b>Objetivos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Establecer una cultura proactiva con la participación de todos los empleados en lo que a reporte de riesgos se refiere</li> <li>. Promover el aumento en aspectos como la cantidad y la calidad de los reportes de los riesgos.</li> <li>. Disminuir la incidencia de los riesgos no reportados y no atendidos.</li> </ul>
<p><b>Estrategias y acciones</b></p>
<p><b><u>Capacitaciones y sensibilizaciones</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollar talleres y campañas de sensibilización relacionadas a la importancia de realizar los reportes de los riesgos.</li> <li>. Realizar capacitaciones a los empleados en los procesos de identificación de los riesgos, como también en el uso de los canales de reporte.</li> </ul>
<p><b><u>Establecimiento de los canales de comunicación de reportes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Definir canales concretos, confidenciales y de gran accesibilidad, estos pueden ser por medio de líneas telefónicas, buzones físicos o plataformas digitales.</li> <li>. Realizar procesos de comunicación claros para los procedimientos o protocolos para el reporte de los riesgos.</li> </ul>
<p><b><u>Promover una cultura de no represión</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Brindar seguridad de que no se vayan a presentar consecuencias o efectos negativos por el hecho de realizar el reporte de los riesgos.</li> <li>. Realizar el reconocimiento y agradecimiento público a aquellas personas que reporten de manera adecuada y responsable.</li> </ul>

**Fomentar la integración en los procesos de orden organizacional**

- . Promover la incorporación de la gestión de riesgos en actividades como las reuniones realizadas periódicamente, también en las evaluaciones de desempeño.
- . Crear y establecer los indicadores de reporte de riesgos, y realizar el monitoreo regular.

**La implementación de procesos de seguimiento y de retroalimentación**

- . Brindar retroalimentación de manera adecuada sobre aspectos como los reportes que se han recibido y las acciones que se han llevado a cabo.
- . Realizar los informes periódicos relacionados a aspectos como la gestión de riesgos, y la comunicación de avances a toda la entidad.

**Cronograma**

Implementación y desarrollo de estrategias y acciones: 5 meses.  
Monitoreo de las acciones y estrategias: del 6 mes en adelante.

**Indicadores de cumplimiento**

- . Aumento en el número de los reportes de los riesgos.
- . Aumento en la asistencia y participación a las capacitaciones.
- . Mejoramiento en la percepción de la cultura de riesgo en análisis posteriores.
- . Disminución de los incidentes no detectados anteriormente.

**Aspecto**

La participación activa en las capacitaciones relacionadas a la gestión de los riesgos que ofrece la entidad.

**Objetivos**

Promover la cultura de gestión de riesgos por medio de la participación activa y continua de los miembros del talento humano en actividades como las capacitaciones y las actividades vinculadas.

**Estrategias y acciones**

**Fortalecer la importancia sobre la gestión de riesgos**

- . Desarrollar las campañas internas en las que se destaque la importancia de la cultura de riesgo dentro de la entidad.
- . Socializar casos exitosos donde los procesos de gestión de riesgo evitaron incidentes o accidentes generando beneficios para la entidad.

**El fomento de la participación en capacitaciones**

- . Brindar incentivos para la participación en las capacitaciones por medio de reconocimientos, incentivos o certificaciones.
- . Establecer sesiones de capacitaciones, teniendo en cuenta horarios accesibles y con estrategias dinámicas, estas pueden ser presenciales, virtuales o por medio de la gamificación.

### **El mejoramiento de los contenidos de las capacitaciones**

- . Presentar los contenidos acordes a las necesidades concretas de la población, teniendo en cuenta los distintos niveles y las áreas.
- . Desarrollar ejemplos de gran practicidad, como también que sean casos que se puedan presentar en la entidad.

### **La creación de canales de comunicación bidireccionales**

- . Brindar espacios en los cuales los colaboradores manifiesten sus sugerencias, dudas y experiencias.
- . Desarrollar encuestas o análisis de satisfacción e impacto de las capacitaciones.

### **Procesos de seguimiento y de evaluación**

- . Definir e implementar indicadores de participación en las capacitaciones, estas pueden ser por medio del porcentaje de asistencias, los niveles de participación proactiva, entre otros.
- . Desarrollar las evaluaciones de conocimientos o saberes antes y después de los procesos de capacitación.
- . Desarrollar acciones de corrección con base a los resultados.

### **Cronograma**

Implementación y desarrollo de estrategias y acciones: 5 meses.  
Monitoreo de las acciones y estrategias: Del 6 mes en adelante.

### **Responsables y recursos**

- . Dirección general y las personas que se asignen.
- . Establecer los recursos humanos y financieros suficientes para el proceso de capacitación y seguimiento.

### **Indicadores de cumplimiento**

- . Incremento de la participación en las capacitaciones. Un promedio del 80% de participación activa.
- . Mejoramiento de los niveles de comprensión y conocimiento de los temas de gestión de riesgo.
- . Aumento en la aplicación de forma práctica de los conocimientos en la cotidianidad de la entidad.
- . Retroalimentación positiva de los resultados de las encuestas de satisfacción.

<b>Aspecto</b>
La promoción entre los compañeros de trabajo de la entidad sobre la importancia del cumplimiento de las políticas de riesgos.
<b>Objetivo</b>
Promover una cultura de riesgo de solidez entre los empleados de la entidad, a través de la promoción de la comprensión y el cumplimiento de las políticas de riesgos.
<b>Estrategias y acciones</b>
<p><b><u>Procesos de sensibilización y de comunicación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Realizar campañas de comunicación al interior de la entidad, por medio de carteles, boletines o videos, que se encarguen de destacar la importancia en el cumplimiento de las políticas de los riesgos.</li> <li>. Socializar casos exitosos y lecciones aprendidas vinculados con las buenas prácticas en la gestión de los riesgos.</li> </ul> <p><b><u>Procesos de capacitación y de formación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollar sesiones y talleres de índole formativo, dirigidos a todos los niveles del talento humano de la entidad, y direccionados a la importancia en el cumplimiento de las políticas de los riesgos y en la manera en que se identifican y se reportan.</li> <li>. Elaborar materiales didácticos y muy accesibles para ofrecer ejemplos prácticos para la entidad.</li> </ul> <p><b><u>Promoción entre los compañeros e integrantes de la entidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollar estrategias como “Los embajadores de riesgos”, que se comprenderían de líderes al interior de la entidad que se encargarían de promover de manera activa la cultura de riesgo dentro los equipos.</li> <li>. Promover las actividades de trabajo en equipo, como también de los incentivos y reconocimiento entre los pares al momento de presentarse buenas prácticas en lo relacionado a la gestión de riesgos.</li> </ul> <p><b><u>La participación y el compromiso desde la dirección</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Brindar espacio a los líderes y a los directivos para que se involucren activamente en la promoción de la cultura de riesgo.</li> <li>. Desarrollar reuniones o actividades periódicas en las que se revisen los avances del proceso, en aras de reforzar el compromiso con los procesos de cultura de riesgo.</li> </ul> <p><b><u>Los sistemas de reporte y de retroalimentación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Promover canales de gran confidencialidad para el reporte de las preocupaciones y de los riesgos.</li> </ul>

<p>. Brindar una retroalimentación eficaz y constructiva con base a los reportes que se han recibido.</p> <p><b><u>Procesos de evaluación y de seguimiento</u></b></p> <p>. Definir e implementar los indicadores de gestión, estos pueden ser la cantidad de reportes, el porcentaje de participación en capacitaciones, el cumplimiento de las políticas, entre otros.</p> <p>. Desarrollar evaluaciones de forma periódica para la medición de los avances, y hacer ajustes a las acciones cuando sea pertinente.</p>
<p><b>Cronograma</b></p> <p>Implementación y desarrollo de estrategias y acciones: 5 meses. Monitoreo de las acciones y estrategias: del mes 6 en adelante.</p>
<p><b>Responsables y recursos</b></p> <p>. Dirección general y las personas que se asignen. . Establecer los recursos humanos y financieros suficientes para el desarrollo de las actividades</p>
<p><b>Aspecto</b></p> <p>Fortalecimiento de la cultura de riesgo dentro de la entidad.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Fomentar las comprensiones y los conocimientos sobre la importancia de la gestión de riesgos dentro de la entidad.</p>
<p><b>Estrategias y acciones</b></p> <p>. Desarrollar talleres y seminarios relacionados a los conceptos básicos y avanzados de la gestión de riesgo. . Realizar campañas internas de procesos comunicacionales sobre la cultura de riesgo. . Realizar capacitaciones a los responsables en las metodologías de valoración y la gestión de riesgo.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Realizar la formalización y la comunicación de las responsabilidades en los procesos de riesgos.</p>
<p><b>Estrategias y acciones</b></p> <p>. Desarrollar y actualizar las políticas relacionadas a la gestión de riesgos. . Establecer los procedimientos particulares para la valoración, los análisis y los seguimientos de los riesgos. . Publicar la documentación en todo el talento humano de la entidad.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Desarrollar la valoración y la gestión de riesgos de forma estructurada.</p>
<p><b>Estrategias y acciones</b></p> <p>. Implementar softwares o herramientas de naturaleza digital que fortalezcan los procesos de identificación y seguimiento de los riesgos.</p>

. Realizar las capacitaciones en el uso de estas herramientas.
<b>Objetivo</b>
Fomentar un ambiente en el que todos los niveles de la organización promuevan la gestión de riesgos.
<b>Estrategias y acciones</b>
. Implementar canales de comunicación adecuados para el reporte de los riesgos. . Desarrollar las reuniones de manera periódicas para la revisión de los riesgos. . Realizar el reconocimiento y dar incentivos a las adecuadas prácticas en la gestión de riesgos.
<b>Objetivo</b>
Verificar los procesos de mejora continua en la cultura de riesgo.
<b>Estrategias y acciones</b>
. Desarrollar las auditorias de orden periódicas en los procesos de valoración y gestión de riesgos . Realizar las mediciones de los indicadores claves vinculados con la cultura de riesgo. . Realizar el ajuste a las acciones con base a los resultados arrojados.
<b>Objetivo</b>
Promover que la cultura de riesgo sea prioritaria para toda la organización.
<b>Estrategias y acciones</b>
. Incluir a la alta dirección en las actividades relacionadas a la gestión de riesgos. . Promover el compromiso por medio del desarrollo de acciones visibles y de decisiones en concordancia a la gestión de riesgos. . Articular la gestión de riesgos a los objetivos estratégicos de la entidad.
<b>Cronograma</b>
Implementación y desarrollo de estrategias y acciones: 5 meses. Monitoreo de las acciones y estrategias: del mes 6 en adelante.
<b>Responsables y recursos</b>
. Dirección general y las personas que se asignen. . Establecer los recursos humanos y financieros suficientes para el proceso de capacitación, comunicación y seguimiento.

## CONCLUSIONES

El presente proyecto permite, en primera instancia, concluir que, sobre el estado del arte relacionado a la cultura de riesgo en entidades de orden gubernamental en el territorio internacional y nacional, se encontraron algunos trabajos o investigaciones a nivel internacional. Por lo anterior, se presentan los de Murr & Carrera (2021) en Arabia Saudita, direccionados al análisis de la Perspectiva de Lógica Institucionales (PLI) entendidas estas como el deber ser de las culturas de riesgo. De igual manera, también se presenta lo expuesto por Bozeman y Kingsley (1998), sobre el conjunto de teorías que se relacionan a la cultura de riesgo, entre las cuales se exponen la teoría de la incertidumbre, la teoría moral del riesgo, la teoría de la aversión en la selección, entre otras.

Prosiguiendo con este apartado, se evidencia lo expuesto por Mustaffha, Yusuf & Kasim (2021) sobre la cultura de riesgo y cómo esta incluye aspectos como el conocimiento, las creencias, las actitudes y los valores que los miembros de la entidad presentan hacia los riesgos. Por otro lado, Magwentshu (2024), plantea que el verdadero desafío de la cultura de riesgo en el sector público es el fortalecimiento de esta, por lo cual hay que tener en cuenta campos como el entendimiento de la cultura de riesgo, las estrategias para el fortalecimiento de esta, el compromiso del liderazgo y los modelos a seguir, el compromiso y el empoderamiento de los empleados de la entidad, la comunicación y la colaboración continua, entre otros. Para Pangesti Mulyono, Sudarno & Ika (2019), en las empresas o entidades dedicadas al medio ambiente, es importante tener en cuenta para la cultura de riesgo aspectos como el liderazgo de la gerencia, la toma de decisiones por parte de esta, y en general, todos los procesos que allí se derivan.

Por último, Bruesch & Kager (2010), sugieren que, debido a particularidades reinantes en la administración pública, estas se ven obligadas a realizar acciones para anticiparse a lo inesperado, razón por la cual la gestión de los riesgos cumple un papel fundamental allí. Llama la atención la escasa documentación relacionada al tema del ámbito nacional, al respecto se presenta una investigación realizada por Jiménez y Mazuera (2024). Lo expuesto deja entrever la necesidad de la realización de investigaciones vinculadas al tema, con el fin de ampliar el campo de conocimiento sobre el mismo, y a su vez, del campo de acción del tema de la medición de la cultura de riesgo en este tipo de entidades.

En lo relacionado a la cultura de riesgo en la entidad “Corpocaldas”, se evidencia que la puntuación total del instrumento es 65, siendo considerada como alta debido a que se ubica en el rango de 50 a 75 puntos, partiendo de lo expuesto en la tabla de baremos del instrumento. Sin embargo, y en lo pertinente a las actitudes, se presentan aspectos a mejorar y que se pueden evidenciar en las tablas de puntajes presentadas anteriormente, razón por la cual se hace necesario el fortalecimiento sobre los procesos de innovación institucional y el asumir riesgos de manera

controlada. En lo vinculado a los comportamientos, se hace necesario el mejoramiento en aspectos como el fortalecer campos como los reportes de las situaciones de riesgo, la participación en los procesos de capacitación y la promoción del cumplimiento de las políticas de riesgos por parte de los miembros de la empresa.

Por último, se presenta el plan de mejoramiento, en el cual se establecen las estrategias en aras de cumplir los objetivos, los cronogramas, realizar las acciones, entre otros aspectos, por los cuales la entidad va a tener la posibilidad de fortalecer los procesos relacionados a la cultura del riesgo; no obstante, es fundamental que todas las acciones, iniciativas, estrategias, herramientas u otras sean por iniciativa de la alta gerencia y que estas sean percibidas como un ejemplo a seguir por todas las demás áreas de la entidad. Entre estas se encuentran la realización de talleres, seminarios, campañas, capacitaciones, auditorias, entre otras.

## REFERENCIAS

- Amblard, C. (2024, febrero 9). *Gestión de riesgos: una práctica esencial para el éxito*. Omega. <https://www.mega.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-riesgos>
- Bostanci, O. (2013). *Presentation of a risk culture framework and assessment of risk culture at Garanti Bank. Turkey*. . Diva -Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:696556/FULLTEXT01.pdf>
- Bozeman, B. & Kingsley, G. (1998). Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, vol. 58, núm. 2, pp.109-118. <https://doi.org/10.2307/976358>
- Bruesch, C. & Kager, L. (2010). *Human factors in risk management : key factors for establishing a risk culture in public administration*. Digitalcollection zhaw <https://digitalcollection.zhaw.ch/items/d462f6c5-44da-455c-881a-826397fc55be>
- Calle, J. (2020, octubre, 6). *¿Qué significa cultura de riesgo al interior de una empresa?* Pirani. <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-significa-cultura-de-riesgo#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20cultura%20de,o%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro>.
- Corpocaldas (2024, mayo, 29). *Corpocaldas y su Historia*. Corpocaldas. [https://www.corpocaldas.gov.co/Corpocaldas/Contenido?pag\\_Id=14](https://www.corpocaldas.gov.co/Corpocaldas/Contenido?pag_Id=14)
- Endalia (2022, marzo,11). *Cultura empresarial: definición, elementos e importancia*. Endalia. <https://www.endalia.com/news/cultura-empresarial-definicion-elementos-e-importancia/>
- Equipo de Investigación ORCA (2021, noviembre 4). *Claves para una cultura de riesgos exitosa y humana*. Equipo de Investigación ORCA. <https://blog.orcagrc.com/cultura-de-riesgos>
- Función Pública (2024a). *Ley 99 de 1993*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297>
- Función Pública (2024b). *¿Qué es el Furag?* Función Pública. [https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938#:~:text=El%20Modelo%20cuenta%20con%20una,la%20vigencia%20anterior%20al%20reporte](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938#:~:text=El%20Modelo%20cuenta%20con%20una,la%20vigencia%20anterior%20al%20reporte).

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*, 6ta edición. Ediciones Mc. Graw – Hill.
- Instituto de Hidrología, Meteorología, y Estudios Ambientales (IDEAM) (2020). *Ley 99 de 1993*. Instituto de Hidrología, Meteorología, y Estudios Ambientales (IDEAM). <https://ideam.gov.co/transparencia/normativa/normativa-de-la-entidad-o-autoridad/leyes/ley-99-de-1993#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20crea,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones>.
- Jiménez, D. y Mazuera, A. (2024). *Caracterización de la cultura de riesgo en entidades públicas alcaldías del departamento de Risaralda – Colombia. Año 2024* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT <https://repository.eafit.edu.co/items/fe54f9df-c47d-48ff-ae5b-67e88675ccb2>
- Martins, J. (2024, febrero 20). *Qué es la gestión de riesgos y cómo aplicarla a tu proyecto en solo 6 pasos*. Asana. <https://asana.com/es/resources/project-risk-management-process>
- Magwentshu, P. (2024, mayo 7). *Nurturing Risk Culture in the Public Sector: Insights from Managers' Perspectives*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/nurturing-risk-culture-public-sector-insights-from-magwentshu-mcom-utf8>
- Murr, P. & Carreras, N. (2021). Institutional logics and risk management practices in government entities: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 18, núm. 1, pp. 12- 32. DOI 10.1108/JAOC-11-2020-0195
- Mustaffha, N. Yusuf, S. & Kasim, N (2021). Risk Management in Public and Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(8), 263–274.
- Organización de Estados Iberoamericanos (2018, abril, 29). *La importancia de la cultura en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. OEI. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/noticias/la-importancia-de-la-cultura-en-el-marco-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>
- Pangesti Mulyono, R. Sudarno, D. & Ika, N. (2019). Developing Positive Risk Management Culture in Public Sector: Case Study in Sunrise of Java. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 43. 1077-1082.

- Rodríguez, I. (2023, mayo 10). *Fomentar la cultura de riesgo*. Auditool. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/fomentar-la-cultura-del-riesgo>
- Rodríguez, I. (2019, diciembre 11). *El modelo ABC de la cultura del riesgo*. Auditool. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/el-modelo-abc-de-la-cultura-del-riesgo>
- Rus, E. (2024, agosto 12). *Muestreo Aleatorio: Qué es y cómo funciona*. Economipedia. [https://economipedia.com/definiciones/muestreo-aleatorio.html#google\\_vignette](https://economipedia.com/definiciones/muestreo-aleatorio.html#google_vignette)
- Safetyculture (2025, abril,07). *Por qué la gestión de riesgos es importante para las organizaciones*. <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-riesgos/>
- Salazar, D. (2025, enero 16). *Estos son los 10 mayores riesgos globales para 2025: guerras, clima, desinformación...* Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/mundo/estos-son-los-10-mayores-riesgos-globales-para-2025-guerras-clima-desinformacion/>
- SAP Concur (2022, enero 11). *Gestión de riesgos: ¿Qué es y cuáles son sus objetivos?* SAP Concur. <https://www.concur.co/blog/article/gestion-del-riesgo-objetivos>
- Secretaria del Senado (2024, diciembre, 31). *Constitución Política de Colombia (1991). Artículo 80.* Secretaria del Senado. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991\\_pr002.html#:~:text=ARTICULO%2080.,su%20conservaci%C3%B3n%20C%20restauraci%C3%B3n%20o%20sustituci%C3%B3n.](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr002.html#:~:text=ARTICULO%2080.,su%20conservaci%C3%B3n%20C%20restauraci%C3%B3n%20o%20sustituci%C3%B3n.)
- Streicher, B. Bielefeld, M. & Eller, E. (2022). *The Risk Culture Framework: Introducing an integrative framework for holistic risk análisis*. *Sage Open*, 13(3), pp. 8 -17. <https://doi.org/10.1177/21582440231191789>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2025). *Corporaciones Autónomas Regionales*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. <https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2067>
- Yopan, J. Palmero, N. y Santos, J. (2020). *Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives*. *Asociación Latinoamericana de Sociología*, 11 (20), 263-289.

## ANEXOS

### Anexo A

#### CUESTIONARIO SOBRE CULTURA DE RIESGO SEGÚN EL MODELO ABC

Cordial saludo, en la presente se encuentran unas preguntas relacionadas a la cultura de riesgo de “Corpocaldas”, estas con la finalidad de cumplir con el objetivo de Desarrollar el proceso de aplicación del Modelo ABC para la medición de la cultura de riesgo en “Corpocaldas”.

Lo expuesto es para el desarrollo de un trabajo de orden académico, razón por la cual la información solo se tratará para optar a un título de magister, y en ningún instante representa una evaluación de desempeño o tendrá consecuencias en su vinculación laboral. De igual manera, los datos se tratarán para los parámetros de confidencialidad en las investigaciones de origen académico o educativo. Estos parámetros conllevan a la obligación por parte de los investigadores de presentar únicamente los datos en el entorno académico.

Este cuestionario consta de un cuestionario tipo Likert, con un total de 15 (quince) preguntas, de las cuales 5 (cinco) miden actitudes, 5 (cinco) comportamientos y 5 (cinco) la cultura de riesgo.

Por favor, se necesita que se conteste con la mayor sinceridad posible. Muchas Gracias por la colaboración.

**Dependencia:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

Por favor, solo colocar la opción que más se acerque a su opinión.

1. Totalmente en desacuerdo. Hace referencia a la opción No 1.
2. En desacuerdo. Hace referencia a la opción No 2.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. Hace referencia a la opción No 3.
4. De acuerdo. Hace referencia a la opción No 4.
5. Totalmente de acuerdo. Hace referencia a la opción No 5.

En primer lugar, se presentan los 5 (cinco) ítems de la categoría Actitudes, las cuales se encargan de evaluar la actitud hacia el riesgo, las creencias en gestión de riesgo, y los procesos de cumplimiento de las políticas relacionadas a la gestión de riesgos.

<b>Ítems Categoría Actitudes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Considero que gestionar los riesgos es una prioridad para el éxito de la organización.					
2. Creo que identificar riesgos potenciales ayuda a prevenir problemas futuros.					
3. Pienso que asumir riesgos calculados es necesario para innovar en la organización.					
4. Estoy convencido de que la transparencia en la comunicación de riesgos fortalece a la organización.					
5. Valoro la importancia de cumplir con las políticas de gestión de riesgos establecidas.					

Los siguientes 5 (cinco) ítems pertenecen a la categoría Comportamientos, y se encargan de medir cómo reaccionan o se comportan ante las situaciones de riesgos, cómo los manejan, cómo los reportan y cómo siguen los protocolos de seguridad.

<b>Ítems Categoría Comportamientos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Regularmente reporto situaciones o actividades que puedan representar riesgos para la organización.					
7. Sigo los protocolos y procedimientos relacionados con la gestión de riesgos en mi trabajo.					
8. Participo activamente en capacitaciones sobre gestión de riesgos que ofrece la organización.					
9. Cuando enfrento una situación de riesgo, actúo de manera responsable y ética.					
10. Promuevo en mis colegas la importancia de cumplir con las políticas de riesgos.					

Por último, se presentan los últimos 5 (cinco) ítems que pertenecen a la categoría Cultura de Riesgo, y se encargan de medir cómo se siente el talento humano hacia la gestión del riesgo, incluyendo las acciones de la dirección sobre el riesgo.

<b>Ítems Categoría Cultura de Riesgo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. La organización fomenta un ambiente donde se valoran y gestionan adecuadamente los riesgos.					
12. La dirección de la organización apoya las iniciativas para mejorar la gestión de riesgos.					
13. La cultura organizacional incentiva a los empleados a reportar riesgos sin temor a represalias.					
14. La gestión de riesgos está integrada en las decisiones diarias de la organización.					
15. La organización aprende de los errores relacionados con riesgos para mejorar sus procesos.					

Cada una de las opciones, cuenta con un puntaje:

1. Totalmente en desacuerdo = 1 punto
2. En desacuerdo = 2 puntos
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 puntos
4. De acuerdo = 4 puntos
5. Totalmente de acuerdo = 5 puntos

**Actitudes (Ítems 1-5). Promedio puntajes.**

<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>1 - 8</b>	<b>9 - 16</b>	<b>17 - 25</b>

**Comportamientos (Ítems 6-10) Promedio puntajes.**

<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>1 - 8</b>	<b>9 - 16</b>	<b>17 - 25</b>

**Cultura de Riesgo (Ítems 11-15). Promedio puntajes.**

<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>1 - 8</b>	<b>9 - 16</b>	<b>17 - 25</b>

**Promedio puntajes totales del instrumento.**

<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>1 - 25</b>	<b>26 - 49</b>	<b>50 - 75</b>