**Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación**

# Maestría en Administración Pública
## Artículo de investigación aplicada

# Aplicación de la norma ISO 31000:2009 en la mitigación de riesgos y su relación con la calidad de servicio

## Application of ISO 31000:2009 in risk mitigation and its relationship with service quality

Eivi Eduardo TRIVIÑO CASTRO y María Elena GODOY ZÚÑIGA
a. Ingeniero en Sistemas Computacionales eivitrivino@uees.edu.ec
b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador. E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

**Palabras clave**
Norma ISO 31000:2009,mitigación de riesgos, calidad de servicio

**Clasificación JEL**
O15

**Resumen**:El objetivo del presente estudio es analizar los aspectos que conforman la aplicación de la norma ISO 31000:2009 en la mitigación de riesgos con la finalidad de determinar su relación con la calidad de servicio. El enfoque conceptual del estudio sienta sus bases teóricas sobre los procesos regulatorios, de control interno y la normativa para identificar y mitigar riesgos. El enfoque metodológico es cualitativo, ya que a través de una revisión bibliográfica-documental se permitió diseñar una breve propuesta sobre la norma ISO 31000 con el propósito de mitigar riesgos empresariales y mejorar la atención del colaborador interno y la ciudadanía.Se obtuvo omo resultado que en Ecuador, la calidad del servicio ofrecido por los empleados de áreas operativas o de alto impacto de criticidad no aplica la norma ISO 31000:2009. Además, los procesos y plan de riesgos no se encuentran cubiertos de extremo a extremo con los lineamientos de las empresas. Esto permite concluir que la aplicación de esta norma incide eficazmente en la consideración de todos los posibles escenarios que se vean afectados directa o indirectamente a la continuidad de negocio de la empresa, utilizando las herramientas para poder mitigar los riesgos.

**Key words**
ISO 31000:2009 Standard, Risk Mitigation, Service Quality

**JEL Classification**
O15

Abstract: The objective of this study is to analyze the aspects that make up the application of the ISO 31000:2009 standard in risk mitigation in order to determine its relationship with service quality. The conceptual approach of the study establishes its theoretical foundations on regulatory processes, internal control, and regulations to identify and mitigate risks. The methodological approach is qualitative, since through a bibliographic and documentary review, a brief proposal was designed on the ISO 31000 standard with the purpose of mitigating business risks and improving customer service to internal collaborators and citizens. The result was that in Ecuador, the quality of service offered by employees in operational or high-impact criticality areas does not apply to the ISO 31000:2009 standard. Furthermore, the processes and risk plans are not fully covered by the company's guidelines. This allows us to conclude that the application of this standard effectively impacts the consideration of all possible scenarios that could directly or indirectly affect the company's business continuity, using tools to mitigate risks.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas, ofrecer un servicio de calidad se ha encontrado relacionado con la gestión adecuada para mitigar riesgos empresariales. Por consiguiente, tanto la empresa pública como privada han generado estrategias de control y supervisión no sólo para sancionar actos ilícitos, sino también para prevenir problemas de corrupción y fraude (Stamatović et al., 2020). En ese sentido, la creación de normas internacionales para el eficiente control interno en América Latina, ha mejorado aspectos como la vulnerabilidad frente a cualquier tipo de desafío (Quinaluisa et al., 2018;Villanueva Chang, 2012).

Un aspecto preponderante es la efectiva evaluación de riesgos que, en ciertas organizaciones se considera precaria, ya que no se existe el conocimiento suficiente acerca de los beneficios e implicaciones que trae consigo el identificar y diseñar estrategias de mejora, lo que significa estar en competencia con otras empresas que ponderan su importancia (Ochoa-Crespo et al., 2024). Los riesgos siempre existen, la norma no trata de eliminarlos porque sería imposible, en otras palabras de conocerlos y tener preparado un plan en caso de que alguno se presente. Si bien la gestión de riesgos debe ser un elemento central de cualquier estrategia de seguridad de la información, puesto que muchas empresas latinas carecen de una estrategia de gestión de riesgo (Albanese, 2012;Consuegra, 2015; Collier y Evans, 2019).

Ahora bien, el control interno que cada vez se ha vuelto más relevante, destaca la normativa ISO 31000 como una sencilla manera de pensar sobre el riesgo y la gestión del riesgo, y tiene como objetivo comenzar el proceso de resolver las muchas inconsistencias y ambigüedades que existen entre enfoques y definiciones diferentes. Si bien la mayoría de

los encargados de la toma de decisiones parece acoger la nueva norma y ha recibido hasta ahora muy buenas revisiones, crea desafíos para quienes usan lenguaje y enfoques que son únicos en su área de trabajo, pero diferentes del nuevo estándar y guía. La necesidad de compromiso y cambio es la consecuencia inevitable de la estandarización.Dicho esto se plantea que la aplicación de la norma ISO 31000 mitiga riesgos organizacionales incidiendo en la calidad de servicio al usuario.

En este contexto, se hace imprescindible una reflexión profunda sobre los criterios y acciones utilizados en la planificación de una efectiva planificación para la mejora de la calidad del servicio, a partir de la mitigación de riesgos encontrados en la administración empresarial. Los estudios previos han destacado avances significativos en algunas regiones del mundo mediante la incorporación de normativas para el efectivo control. Sin embargo, en Ecuador persisten vacíos teóricos y metodológicos en torno a la aplicación efectiva de dichas normativas especialmente en áreas administrativas públicas.

El aporte de esta investigación se fundamenta en su capacidad para generar un impacto positivo en las condiciones del control interno dentro de los sistemas empresariales sirviendo además como antecedente para futuros estudios en este campo. En la identificación de las deficiencias actuales, se pretende plantear soluciones estratégicas, se busca fortalecer la calidad del servicio, promoviendo una gestión más eficiente, considerando factores como la honestidad y la ética en la atención y control administrativo. Por este motivo, el objetivo del presente estudio es analizar los aspectos que conforman la aplicación de la norma ISO 31000:2009 en la mitigación de riesgos con la finalidad de determinar su relación con la calidad de servicio.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Control interno y mitigación de riesgos

El control interno es un aspecto de la gestión de una organización que consiste en un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas y métodos organizados y establecidos por cada unidad del Estado. En este se incluyen actitudes de autoridades y empleados, lo que permite monitorear la efectividad, validez, transparencia y confiabilidad de sus registros. En consecuencia, la gestión eficiente de una organización comprende objetivos estratégicos y operativos que surgen a partir de una planificación estructurada a través de políticas y procedimientos para destacar un sistema que esté comprometida con una cultura institucional en todos los niveles de la organización para que los costos empresariales obtengan rentabilidad (Casanova-Villalba et al., 2023).

En este escenario, surge el riesgo como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad. Estos aspectos obstaculizan una buena gestión por parte del negocio o servicio ofrecido. Una amenaza es un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales (Ilori et al., 2024).

Una diferencia significativa con el proceso tradicional es que el modelo ISO incluye los elementos de establecer el contexto y la continua comunicación. Otra diferenciación puede ser que identifica riesgos que van más allá de los industriales incluyendo estratégicos, del nombre, y riesgos financieros; expandiendo la responsabilidad de la

gestión de riesgos a toda la organización definiendo un framework de gestión de riesgos que crea capacidad de recuperación y mejoramiento continuo a través del proceso.

Por otro lado, la vulnerabilidad tiene relación con la las cualidades y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza.Se define gestión del riesgo como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en relación con el riesgo. En proyectos, el riesgo tiene su origen en la incertidumbre, que está presente en todos los aspectos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de cualquier organización (Pico-Lescano et al., 2024).

Ahora bien, los riesgos que pueden ser identificados pueden tener un efecto perjudicial en el desarrollo de lo planificado. Por un lado, los riesgos no identificados representan aquellos que surgen inesperadamente, y que no pueden preverse ni administrarse de forma proactiva. Por tanto para los riesgos identificados tempranamente o aquellos que surgen de modo inesperado se aplica la Administración de Riesgos como el método sistemático que permite planear, identificar y analizar los riesgos asociados con una función o proceso, para que la organización pueda reducir pérdidas y aumentar sus oportunidades. Por consiguiente, estos componentes proporcionan las bases para diseñar e implementar mejoras continuas en la gestión de riesgos en toda la organización (Gonzalez-Mejía et al., 2024).

Entre los riesgos de la organización se encuentran los riesgo Jurídico, asociado a la exposición a pérdidas potenciales debido a la falta de integridad o a la inexactitud de la

documentación sobre transacciones específicas, generando un incumplimiento normativo vigente o de las exigencias de reguladores. Otro riesgo es el tecnológico que consiste en errores en los datos proporcionados por los sistemas de procesamiento de información, los sistemas computacionales o administración de bases de datos, redes de área local y sistemas comunicacionales. Por último, se tiene los riesgos operativos que están relacionados con pérdidas debido a la falta de procedimientos adecuados para la ejecución de las actividades (Wahyudi et al., 2022).

**Calidad del Servicio**

La calidad es considerada como un término que refleja competitividad, transparencia en la información, comunicación efectiva, integridad de acciones y uso responsable de recursos para la satisfacción de sus usuarios (Daza, 2019) En consecuencia, surge como uno de los principales pilares de la mejora continua organizacional, esto es porque aspectos como desempeño, desarrollo y productividad son estrategias tendientes a ofrecer los mejores bienes que logren impactar de forma efectiva y eficaz al cliente (Cepeda-Cepeda et al., 2024;Zun et al., 2018).

En este mismo contexto, la calidad del servicio en aspectos administrativos constituye un indicador clave del desempeño de los sistemas de control y prevención y de la satisfacción de los usuarios. De esta manera, diversos estudios han identificado dimensiones fundamentales para evaluar la calidad del servicio mediante algunos modelos que ponderan aspectos como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Estos modelos permiten identificar las brechas existentes entre las expectativas de los usuarios y las percepciones del servicio recibido, facilitando la

implementación de estrategias orientadas a cerrar dichas brechas (Espinoza y Rodríguez, 2023; Ganga et al., 2019).

Bajo este mismo escenario, la calidad de servicio resalta factores como la confiabilidad, que consiste en la capacidad que existe para desarrollar plenamente el servicio ofrecido de forma precisa y confiable. Como otro aspecto esencial es la empatía, atribuida a la capacidad de intuir y entender los requerimientos, siendo imprescindible la atención personal al usuario que requiere el servicio. En ese sentido, la satisfacción del ciudadano/cliente, se ve abordado entre las expectativas que tiene ante un servicio ofrecido y la realidad con la que se ejecutan estas acciones para suplir las demandas de sus mercados (Gadea-Uribarri et al.,2024;Lázaro et al.,2025;Valdivieso-Valdivieso y Suarez-Mella, 2023).

Por otro lado, un servicio de calidad mantiene estándares altos en el tiempo de respuesta que las entidades ofrecen a sus clientes dentro de un contexto con necesidades apremiantes. Esta actitud de atención a las necesidades que tiene el usuario enfatiza el objetivo de suministrar un servicio rápido y efectivo. El tiempo en consolidar los recursos para satisfacer las necesidades diarias se ven perjudicado si acaso no se han podido establecer los riesgos que significan la escasa entrega de soluciones en los plazos determinados y la credibilidad y reputación de imagen afectadas (Mendoza et al., 2024;Torres et al., 2024).

Ahora bien, la continua evaluación y retroalimentación por parte de los líderes o jefes departamentales, es otro aspecto que se destaca dentro de un servicio de calidad. La revisión de los resultados, producto de una evaluación integrada por aspectos como

desempeño y satisfacción del usuario, son factores que permiten una mejora continua en los procesos,ejecución de acciones de acuerdo a la planificación y el debido cumplimiento de los objetivos institucionales y de los propios clientes (Hernández et al., 2022; Monroy y Urcádiz, 2019).

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Enfoque, diseño y método

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo debido a que el estudio se centra en el estudio de caso, que describe los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos" para este caso podemos indicar que los resultados obtenidos por la aplicabilidad de esta norma han ayudado a una mejor toma de decisión en beneficio a la empresa. Se empleó un diseño descriptivo, no experimental y transversal, dado que se trata de una investigación que observa y describe fenómenos tal como ocurren, sin manipular variables, considerando que se realiza en un solo momento en el tiempo (Arias-Odón, 2023).

Además, al ser no experimental, no se manipuló ninguna variable, sino que se observó la realidad tal y como se presenta en los entornos hospitalarios seleccionados. El método utilizado fue el inductivo, destacándose por realizar observaciones específicas para llegar a conclusiones generales (Quesada y Medina, 2020).

## Tipo de investigación

La investigación fue de tipo de campo y bibliográfica-documental, ya que se recopiló información secundaria relevante, obtenida de planes de desarrollo institucionales, artículos científicos y normativas relacionadas con la gestión pública y calidad del servicio.

Para la obtención de información, se realizó una búsqueda exhaustiva de literatura científica en bases de datos indexadas como Scopus, Web of Science y MDPI. Los artículos seleccionados se relacionaron con la calidad del servicio en organizaciones públicas y privadas, conjuntamente se consultaron documentos y artículos sobre la Norma ISO 31000 versión 2009: Gestión de Riesgos – Principios y Guías como instrumento que permite regular, controlar, supervisar y prevenir y mitigación de riesgos dentro de las entidades.

El autor de esta investigación creyó necesario establecer ciertas propuestas para la mitigación de riesgos empresariales a través de la normativa ISO 31000:2009.

## RESULTADOS

### PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS ISO 31000:2009

La ISO 3100 puede ser implementada en cualquier tipo de empresa. Cuando se implementa y mantiene de acuerdo con esta norma internacional, la gestión del riesgo permite a una organización mejorar la gobernanza y por lo tanto generar confianza de los stakeholders. Cuando se hace de manera efectiva, la dirección de riesgo aumentará la conciencia de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en toda la organización y mejorar la identificación de oportunidades y amenazas, así como incluir los riesgos emergentes en el proceso. Va a mejorar los controles, así como la eficacia operativa y eficiencia. La aplicación satisfactoria de la norma ayuda a las organizaciones a cumplir con los requisitos.

El proceso de gestión de riesgos establece una base fiable para la toma de decisiones y la planificación, también incluye la asignación adecuada de recursos para el proceso completo. Por consiguiente, la mitigación de riesgos es la culminación de las técnicas y estrategias utilizadas para minimizar los niveles de riesgo y reducirlos a niveles tolerables. Al tomar medidas para negar amenazas y desastres, una organización estará en una posición sólida para eliminar y limitar los contratiempos

Esta norma esboza los principios que permiten realizar una gestión de riesgos eficaz, el framework en el que ocurre la gestión de riesgos y el proceso de gestión de riesgos. Los principios que rigen el proceso de gestión de riesgos establecen los valores y la filosofía del proceso. Los principios apoyan una visión integral y coordinada del riesgo que se aplica a toda la organización. Los principios de gestión de riesgos vinculan el marco y la práctica de la gestión de riesgos con los objetivos estratégicos de la entidad. Los principios también ayudan a alinear la gestión de riesgos con las actividades empresariales (Sinulingga et al., 2024).

En este mismo escenario, la ISO 31000: 2009 enfatiza el desarrollo de un framework que integrará plenamente la gestión del riesgo en la organización. El framework asegura que el proceso de toda la empresa sea apoyado, iterativo y efectivo. Esto significa que la gestión de riesgos será un componente activo de la gobernanza, la estrategia y la planificación, la gestión, los procesos de presentación de informes, las políticas, los valores y la cultura (Silva et al., 2019).

Por otro lado, el framework prevé la integración de la gestión de riesgos, la presentación de informes y la rendición de cuentas. Su propósito es adaptarse a las necesidades y estructura particulares de cada organización. Los componentes del

framework incluyen el establecimiento del mandato y el compromiso con la gestión de riesgos, el diseño del framework para la gestión del riesgo (que incluye la comprensión del contexto interno y externo de la organización, el establecimiento de una política de gestión de riesgos, la integración de la gestión de riesgos en los procesos organizativos, comunicación y presentación de informes y asignación de los recursos apropiados), la aplicación del proceso de gestión de riesgos, el seguimiento y la revisión del proceso y la mejora continua del framework (Barraza de la Paz et al., 2023; Olechowski et al., 2016).

El proceso de gestión de riesgo debe ser una parte integral de la gestión; deben estar arraigados en la cultura y las prácticas y adaptados a los procesos de negocio de la organización.El núcleo del proceso de gestión de riesgos incorpora los cinco pasos de un proceso tradicional de gestión del riesgo operacional (identificar los riesgos, analizar las opciones de tratamiento del riesgo, seleccionar la mejor respuesta, implementar la mitigación del riesgo y controlar y supervisar los resultados y revisarlos según sea necesario). En el modelo ISO, son fundamentales para el proceso de gestión de las carteras individuales y de los riesgos (Blaikie et al., 2014)

En este mismo concepto la estrategia de Gestión de Riesgos tiene relación con la incorporación de procedimiento que establece estructura del registro del riesgo, categorías de riesgos, informes, roles y responsabilidades, escalas de probabilidad y su impacto. Además, se debe proceder hacia el análisis de lecciones y riesgos de anteriores proyectos, aplicar listas de verificación, implementar herramientas para la identificación como lluvia de ideas y finalmente documentar los riesgos en términos de causa, evento y efecto

Ahora bien, la Norma ISO identifica dos funciones clave que deben suceder continuamente a lo largo del proceso de gestión de riesgos: 1) Comunicación y Consulta, que debe incorporarse en el proceso e involucrar tanto a actores internos como externos. La comunicación y la consulta deben tener lugar a lo largo del proceso y deben incluir a las partes interesadas externas tanto internas como apropiadas (McNeil et al., 2015; Lundqvist, 2014).

**Tabla 1.**

***Proceso de gestión de riesgo***

| Aspectos | Cualidades |
|---|---|
| **Establecer el contexto detallado** | Establecer el contexto del proceso de gestión de riesgos variará según la estructura y las necesidades de la organización. Incluirá actividades como el establecimiento de metas y objetivos para la gestión de riesgos y la definición de responsabilidades, alcance, profundidad y amplitud del proceso. |
| **Identificación de riesgos** | La identificación del riesgo incluye la comprensión de las fuentes de riesgo, las áreas de impacto, los eventos y sus causas y las posibles consecuencias. El objetivo es crear una lista completa de riesgos, incluidos los riesgos que pueden estar asociados con oportunidades perdidas y riesgos fuera del control directo de la organización. Los riesgos identificados en el proyecto, clasificados según su tipo y en función de su Número de Prioridad de Riesgo (NPR). El NPR se determina mediante la siguiente fórmula: NPR = Gravedad × Probabilidad × Detectividad. |
| **Análisis** | El propósito del análisis del riesgo es entender lo posible acerca de los riesgos, incluyendo las causas y fuentes, las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia. También se tienen en cuenta los controles existentes y su eficacia y eficiencia. |
| **Evaluación del riesgo** | La evaluación del riesgo involucra dos acciones: estimación y evaluación del riesgo. La estimación trata de evaluar la probabilidad, el impacto y la proximidad de cada amenaza u oportunidad. La evaluación se encarga de agrupar todos riesgos (tanto amenazas como oportunidades) para obtener un valor global del riesgo para todo el proyecto.La evaluación de riesgos es el proceso general de |

| | |
|---|---|
| | identificación, análisis y evaluación de riesgos.El propósito de la evaluación del riesgo es revisar el análisis, los criterios y la tolerancia de los riesgos con el fin de priorizar y elegir los métodos apropiados de tratamiento del riesgo. El proceso de evaluación ayuda a las organizaciones a tomar decisiones apropiadas sobre cómo tratar los riesgos. |
| **Plan de mitigación y selección de la mejor respuesta** | .<br>El tratamiento del riesgo consiste en seleccionar una o más opciones para modificar los riesgos e implementar esas opciones. Comprende los siguientes aspectos:<br>Respuestas a las amenazas:<br>a) Evita realizar alguna acción para que la amenaza no tenga más impacto para reducir la probabilidad del riesgo o no vuelva a ocurrir.<br>b) Considerar estrategias alternativas que puedan ser llevadas a cabo si el riesgo ocurre (Contingencia).<br>Respuestas a las oportunidades:<br>a) Aprovechar: si el evento ocurre, se toma ventaja de él y se utiliza o implementa<br>en la organización.<br>b) Incrementar: se realizan acciones para aumentar la probabilidad de que el<br>evento tenga lugar o para aumentar el impacto de dicha oportunidad en el<br>caso de ocurrir. |
| **Establecer el contexto detallado** | Una revisión exhaustiva permite una consideración completa de los posibles efectos del riesgo sobre la organización. El monitoreo y la revisión son fundamentales para el proceso, ya que asegura que los controles son efectivos, se aprenden lecciones, se abordarán adecuadamente los riesgos y la organización será resistente y lista para el cambio |

*Fuente: elaboración propia con base en Baker (2011); Gjerdrum y Peter. (2011); Knight (2010); Leitch (2010); Santos-Olmo et al. (2020); Shortreed (2010); Syihabuddin et al. (2019; Zhang et al. (2023).*

A partir de los datos expuestos sobre la gestión de riesgos, en Ecuador, la calidad del servicio ofrecido por los empleados de áreas operativas o de alto impacto de criticidad no aplica la norma ISO 31000:2009. Los procesos y plan de riesgos no se encuentran cubiertos de extremo a extremo con los lineamientos de las empresas. Además no cuentan con una política de gestión del riesgo para poder implementar políticas de mitigación del

riesgo. En lo que corresponde a las personas que tienen conocimientos y aplican la norma ISO 31000:2009, cuentan con un plan de mitigación de riesgo para reducir el impacto que pueda afectar la continuidad del negocio de la empresa.

**Propuesta del Modelo para la implementación de la norma ISO como sistema de y prevención de riesgos organizacionales**

Partiendo de los resultados sobre la revisión bibliográfica sobre la calidad de servicio y la implementación de la norma ISO para mitigar riesgos identificados,, se presenta la propuesta de un modelo

**Tabla 2.**
***Modelo para la implementación de la norma ISO***

| **Propuesta de Modelo** |
|---|
| **Crear planes de respuesta a emergencias** |
| Adelantarse a los acontecimientos y prepararse para enfrentar eventos inesperados que pueden surgir en el camino, sobre todo con consecuencias negativas. |
| Provisión del servicio en los tiempos previstos. |
| Agilidad de respuesta a las solicitudes hechas por el usuario. |
| Atención personalizada a los usuarios. |
| **Asignar responsabilidades** |
| Con las estrategias aprobadas, es el momento de asignar la responsabilidad de las múltiples tareas que surgieron en el paso anterior. |
| Implementar las estrategias implica planificar actividades, ejecutarlas, verificarlas y comprobar la eficacia integral de la estrategia. |
| Disposición de los trabajadores a prestar apoyo a los clientes |
| **Capacitar a los empleados** |
| Capacitar a los empleados tiene un impacto positivo en el éxito de las estrategias de mitigación de riesgos. |
| Profesionales capacitados al momento de responder inquietudes de los usuarios. |
| Abordar temas como la seguridad de la Información, Seguridad en el Trabajo, Medio Ambiente, Continuidad del Negocio |
| **Realizar evaluaciones de deficiencias** |
| La tecnología se convierte en un aliado excepcional para identificar, evaluar, monitorear y tratar todo tipo de amenazas, |
| Evaluación constante a profesionales en el área, pero también para personas que pueden tener responsabilidades en estrategias específicas. |
| Evaluar diferentes modalidades de capacitación. |
| **Revisión de las estrategia** |

| |
|---|
| La revisión de las estrategias se debe realizar con un cronograma preestablecido o cuando la condiciones y el contexto así lo determinen |
| La efectividad de las estrategias sugeridas dependerá de una supervisión constante y la adaptación a situaciones cambiantes durante la implementación |

*Fuente: elaboración propia con base en Al-Mhdawi et al. (2023); Aydin M. (2025);Bolaños (2016); Castro (2010);Griffy-Brown et al. (2019); Lalonde y Boiral (2012); Malatji (2023); Mohamed et al. (2024).*

## DISCUSIÓN

Considerando los datos recopilados, se infiere que la aplicación de la normativa en las administraciones públicas o privadas reflejan la importancia del compromiso organizacional para robustecer la calidad del servicio hacia los usuarios. Lo que ha permitido que las instituciones demanden una participación activa de las normativas gubernamentales acompañadas de herramientas de planificación, supervisión y ejecución de políticas públicas en esta materia. Esta vinculación puede compararse con el estudio de quienes constatan que la gestión del riesgo y su mitigación debe considerarse como un enfoque basado en la práctica, lo que es fundamental para cualquier sistema administrativo, influyendo positivamente en la calidad de los servicios practicada en las instituciones de gobernanza pública

Como se indicó anteriormente, según la ISO 31000:2009 una correcta de los principios de gestión de riesgo debe tener en cuenta dos procesos claves de revisión y control por lo tanto la organización debe comprometerse a revisar y mejorar la política de gestión del riesgo y el marco periódicamente como respuesta a un suceso o cambio en las circunstancias. La gestión de riesgos no es algo estático, sino que evoluciona con la empresa.personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. En términos simples, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

Una diferencia significativa con el proceso tradicional es que el modelo ISO incluye los elementos de establecer el contexto y la continua comunicación y consulta. Otra diferenciación puede ser que identifica riesgos que van más allá de los industriales

incluyendo estratégicos, del nombre, y riesgos financieros; expandiendo la responsabilidad de la gestión de riesgos a toda la organización definiendo un framework de gestión de riesgos que crea capacidad de recuperación y mejoramiento continuo a través del proceso. Por consiguiente, la gestión de riesgos no puede tener éxito si no consulta y no compromete a las partes interesadas en el proceso. Con respecto a la gestión de riesgos operativos, algunos de los atributos más tradicionales que se incluyen en la norma ISO 31000, es la importancia de un ambiente de seguridad, protección del medio ambiente, mejora de la prevención, gestión de incidentes y minimización de pérdidas. Esta interpretación se halla vinculada con una gestión eficaz desde una perspectiva organizacional más amplia, lo que implica una mejora del aprendizaje organizacional y la capacidad de recuperación (Choo y Goh, 2015; Hopkin, 2017).

Por otra parte, la organización también debe comprometerse a brindar los recursos necesarios para ayudar a los responsables de la gestión del riesgo. Cada organización tiene sus propias particularidades por lo que la correcta definición de los objetivos de la empresa también es clave para la correcta implementación de un plan de gestión de riesgos. La ISO 31000:2009, al proporcionar directrices genéricas, no pretende fomentar la uniformidad de la gestión del riesgo entre las organizaciones ya que el diseño y la implementación de los planes y marcos de gestión de riesgos deberán tener en cuenta las diversas necesidades, objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos productos, servicios específicos.

## CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo analizar los aspectos que conforman la aplicación de la norma ISO 31000:2009 en la mitigación de riesgos con la finalidad de determinar su relación con la calidad de servicio. Esto pudo cumplirse a causa de la aplicación del diseño metodológico, cuya revisión bibliográfica-documental permitió diseñar una breve propuesta sobre la norma ISO 31000 con el propósito de mitigar riesgos empresariales y mejorar la atención del colaborador interno y la ciudadanía, lo que llevó a las siguientes conclusiones

Se determina que la norma ISO 31000 tiene la intención de basarse en lo que ya se está haciendo bien y ampliar su punto de vista sobre el riesgo. Esto permite comprobar que la diferencia con una gestión de riesgo tradicional, es entender la importancia que tiene la norma ISO 31000 para la empresa ya que gestionando el riesgo, se obtiene la optimización de los recursos por parte de la organización. Además, da paso a que se examine e intervenga en los incidentes que se puedan producir tanto internos como externos.

Se confirma que la implementación de una norma ISO dentro de la empresa está ligada a aspectos como competitividad organizacional. En ese sentido, existe una relación significativa con la informática, contar con un plan de riesgos, ayudando a evitar errores en la ejecución del plan de acción y poder elegir correctamente las decisiones que se tomen dentro de una organización.

Se concluye que la normativa ISO ha integrado eficazmente los principios y las prácticas en el campo de la calidad de servicio, mejorando la atención y satisfacción del usuario, lo que la ha convertido en una estrategia organizativa. En consecuencia, las principales directrices de la norma además de su importancia, sus ventajas, la diferencia

con la gestión de riesgo tradicional y sus principios para poderla implementar en una organización

**Fortalezas y Limitaciones**

Entre las fortalezas de este estudio está el diseño de aspectos clave dentro de la aplicación de la normativa, objeto de estudio, por su alto grado de confiabilidad como elemento preponderante para la mitigación de riesgos empresariales. Aunque los datos recopilados son breves en cuanto a literatura científica publicada, existe un amplio repertorio de autores que sugieren que esta normativa es fundamental para identificar riesgos en los negocios y el efectivo planeamiento para cumplir con objetivos planteados desde el inicio de las operaciones organizacionales. Mientras que las limitaciones que se pudo encontrar en la investigación es el alto costo de aplicabilidad de la ISO 31000:2009, debido a que es un estándar utilizado a nivel mundial por lo que son evaluadas por entes de otros países.

**Futuras Líneas de Investigación.**

Se sugiere como futura línea de investigación establecer comparativos entre la aplicabilidad de esta normativa en instituciones públicas y privadas. Es esencial tener en cuenta el uso de estas normas debido a que es utilizada por empresas éxitos a nivel mundial por lo que su aplicabilidad no solo reduce el riesgo a la empresa, también ahorra recurso tantos económicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Albanese, d. E., (2012). Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. Base revista de administração e contabilidade da unisinos, 9(3), 206-215.

Al-Mhdawi, M., Abroon Qazi, A., Alzarrad, A.,Dacre, N., Farzad Pour Rahimian, F., Buniya, M. & Zhang, H. (2023). Expert Evaluation of ChatGPT Performance for Risk Management Process based on ISO 31000 Standard. The 33rd European Safety and Reliability Conference. DOI:10.3850/978-981-18-8071-1_P733-cd

Alvarez, K. N., Martínez, G., & García, A. D. (2021). La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial. Publicaciones e Investigación, 15(1), 1–11.

Aydin, M. (2025). An Overview of the ISO 31000 (Risk Management) and its Integration into Architecture, Engineering, and Construction Projects.Conference: 11. International European Conference on Interdisciplinary Scientific ResearchAt: Lisbon

Baker, N. (2011). Managing the complexity of risk: the ISO 31000 framework aims to provide a foundation for effective risk management within the organization. Internal Auditor, 68(2), 35-39.

Barraza de la Paz, J. , Rodríguez-Picón, L., Morales-Rocha, V. y Torres-Argüelles, S. (2023). A Systematic Review of Risk Management Methodologies for Complex Organizations in Industry 4.0 and 5.0. Systems, 11(5), 218. https://doi.org/10.3390/systems1105021

Blaikie, P., Cannon, T., Davis, I., & Wisner, B. (2014). At risk: natural hazards, people 's vulnerability and disasters. Routledge.

Bolaños Pozo, M. F. (2016). Diseño de un modelo de gestión de riesgos de crédito para el sistema mutual ecuatoriano basado en ISO 31000 (Master 's thesis, PUCE).

Castro, M. (2010). El Nuevo Estándar ISO para la Gestión del Riesgo. Surlatina Consultores

Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. Journal of Economic and Social Science Research, 3(1), 17–30. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59

Cepeda-Cepeda, J., Pinta-Cacoango, A., Muñoz, C., Albán-Sabando, E., Vinueza-Domo, K., y Carbajal-Llauce, C. (2024). La calidad del servicio en centros de salud públicos ecuatorianos. Revista Médica Electrónica, 46

Choo, B. S. Y., & Goh, J. C. L. (2015). Pragmatic adaptation of the ISO 31000: 2009 enterprise risk management framework in a high-tech organization using Six Sigma. International Journal of Accounting & Information Management, 23(4), 364-382.

Collier, D y Evans, J. (2019). Administración de operaciones. Ciudad de México, México.

Consuegra Mateus, O., (2015). Metodología AMFE como herramienta de gestión de riesgo en un hospital universitario. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XI(20), 37-49.Daza, G. (2019) Evaluación para la Satisfacción del Cliente: Modelo SERVQUAL aplicado en el Banco Agrario de Colombia. Universidad Nueva Granada. Bogotá Colombia.

De La Torre Lascano, M. (2018). Gestión del riesgo organizacional de fraude y el rol de Auditoría Interna. Contabilidad y Negocios, 13(25), 57–69. https://doi.org/10.18800/CONTABILIDAD.201801.004

Espinoza, J., & Rodríguez, R. (2023). Modelo calidad, servicio, y satisfacción a partir de la percepción del cliente dentro de las entidades financieras. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales, 6*(14), 84-103. https://doi.org/10.33996/revistaneque.v6i14.109

Gadea-Uribarri H, Lago-Fuentes C, Bores-Arce A, et al.(2024). External Load Evaluation in Elite Futsal: Influence of Match Results and Game Location with IMU Technology. J Funct Morphol Kinesiol. 2024;9:140. DOI: 10.20944/preprints202407.0538.v1. 5.

Gale, M., Bongiovanni, I., & Slapnicar, S. (2022). Governing cybersecurity from the boardroom: Challenges, drivers, and ways ahead. Computers & Security, 121, 102840. https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.102840

Ganga, F., Alarcón, N., & Pedraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 27*(4), 668-681.

Gjerdrum, D., & Peter, M. (2011).The new international standard on the practice of risk management–A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. Risk management, 31, 8-13.

Gonzalez-Mejía, S. L., Almeida-Núñez, J. F., Viejó-Altamirano, J. M., & Domínguez-Cajamarca, K. D. (2024). Gestión de Riesgos en Inventarios: Un Nuevo Enfoque en la Auditoría Interna. Journal of Economic and Social Science Research, 4(4), 153–167. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n4/139

Griffy-Brown, C., Chun, M., Lazarikos, D. (2019). Emerging Technologies and Cyber Risk: How do we secure the Internet of Things (IoT) environment? J. Appl. Bus. Econ. 21, 70–79.

Hernández Tello, P. K., Lugo García, J., & Ordóñez Valencia, H. J. (2022). Service quality, user expectations, and effective communication sources of user satisfaction. *Ciencia Digital*, *6*(4), 48-75. https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v6i4.2289

Hopkin, P. (2017). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers

Islam, Md. S., Farah, N., & Stafford, T. F. (2018). Factors associated with security/ cybersecurity audit by internal audit function. Managerial Auditing Journal, 33(4), 377–409. https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2017-1595

Knight, K. (2010). AS/NZS ISO 31000: 2009-the new standard for managing risk. Keeping good companies, 62(2), 68.

Lalonde, C. y Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. Risk management, 14, pp.272- 300.

Lázaro,O., Vilca, E. y Meneses, M.(2025) Expectation and Perception of Quality of Care from the Perspective of User Satisfaction in a Private Clinic: Wellness and Health. Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5(2), e04249. 10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04249

Leitch, M. (2010). ISO 31000: 2009—the new international standard on risk management. Risk Analysis, 30(6), 887-892.

Ilori, O., Nwosu, N. T., & Naiho, H. N. (2024). Advanced data analytics in internal audits: A conceptual framework for comprehensive risk assessment and fraud detection. Finance & Accounting Research Journal, 6(6). https://doi.org/10.51594/farj.v6i6.1213

Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management pillars of ERM. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 29(3), 393-429.

Malatji, M. Management of enterprise cyber security: A review of ISO/IEC 27001:2022. In Proceedings of the 2023 International Conference on Cyber Management and Engineering, CyMaEn 2023, Bangkok, Thailand, 26–27

McNeil, A. J., Frey, R., & Embrechts, P. (2015). Quantitative risk management: Concepts, techniques and tools. Princeton university press.

Mendoza, I., Toala, R. y Valarezo, M. (2024) CALIDAD DEL SERVICIO DEL ECU911 EN LA GESTIÓN DE EMERGENCIAS Y TIEMPOS DE RESPUESTA EN MANABÍ. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360, 7(14), 67. 10.56124/corporatum-360.v7i14.004

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Dominio de Las Ciencias, 4(4), 206–240. https://doi.org/10.23857/DC.V4I4.835

Mohamed, Mohamed Abdelwahab Hassan y Al-Mhdawi, M.K.S. and Dacre, Nicholas and Ojiako, Udechukwu and Qazi, Abroon and Rahimian, Farzad (2024). Theoretical and Practical Instantiations of Generative AI in Construction Risk Management: An Analytical Exposition of Its Latent Benefits and Inherent Risks http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5007208

Monroy, M. y Urcádiz, F. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. Investigación administrativa, 48(123)

Ochoa-Crespo, J. D., Torres Palacios, M. M., y Narváez Zurita, C. I. (2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera de supermercados de Azogues- Ecuador. Revista Venezolana De Gerencia, 27(Especial 8), 1150-1166.https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.27

Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W. y Ben-Daya, M. (2016).The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?, Int. J. Proj. Manag., vol. 34, no. 8, pp. 1568–1578, 2016.

Pico-Lescano, J. C., Guerrero-Núñez, N. A., Criollo-Sailema, M. E., Chasillacta-Amores, E. M., Sánchez-Caguana, D. F. (2024). Fundamentos Contables Empresariales. Editorial Grupo AEA. https://doi.org/10.55813/egaea.l.94

Quinaluisa, N., V, P., & Muñoz, S. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. 12(1), 268–283.

Sinulingga, R. , Raharjo, T. y Trisnawaty, N. (2024). Risk Management Design and Analysis on Agile Development Project using ISO 31000 Integrated with ISO 27005: A Case Study of SiREV Application. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, *6*(4), 815-821. https://doi.org/10.37034/infeb.v6i4.1053

Spasenic, Ž., Benković, S., y Dmitrović, V. (2019). Potentials for Improving Financial Management Capacities in Serbian Public Administration. Lex localis–Journal of Local Self-Government, 17(3), 435-451. https://doi.org/10.4335/17.3.435-451(2019)

Stafford, T., Deitz, G., y Li, Y. (2018). The role of internal audit and user training in information security policy compliance. Managerial Auditing Journal, 33(4), 410– 424. https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2017-1596

Santos-Olmo, A., Sánchez, L., Álvarez, E., Rosado, D.,Fernandez-Medina, E. (2020).Revisión Sistemática de Análisis de Riesgos Asociativos y Jerárquicos. Periodo 2014–2019. In Proceedings of the Seguridad Informática. X Congreso Iberoamericano(CIBSI 2020), Bogotá, Colombia, 22–24, pp. 139–147

Shortreed, J. (2010). Enterprise risk management and ISO 31000. The Journal of Policy Engagement, 2(3), 9.

Silva, G., Takia, H. y Tobal, F. (2019).Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000—Descriptive and Content Analyzes. *Procedia Manuf.* 2019, *39*, 894–903.

Syihabuddin, A., Suryanto, Y., & Salman, M. (2019). Risk Management in Data Centers Using ISO 31000 Case Study: XYZ Agency. The 1st STEAM 2019, 1(1), 341-352.

Torres, D., Solano B. y Landeta, D. (2024). Percepción de la Calidad de Atención en Servicios de Salud del Área Materno Infantil. Ciencia Latina.;8(1):5678-96. DOI: 10.37811/cl_rcm.v8i1.9921

Valdivieso-Valdivieso, M. y Suarez-Mella, R.(2023). La calidad del servicio en la satisfacción del cliente en el hotel de carretera "Pasión Chocolate", periodo 2022. *MQRInvestigar*, *7*(4), 2818–2835. https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.2818-2835

Villanueva, J. (2012). Impacto a la Norma ISO 31000 sobre técnicas para la evaluación efectiva de riesgos‖. I Congreso Internacional de Finanzas y Auditoría-VII CIFA. Punta Cana, República Dominicana.

Wahyudi, R., Martini, R., & Dwitayanti, Y. (2022). Internal Controls, Investigative Audits, and Forensic Accounting Can Help Prevent Fraud. ResearchGate. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-220-0_6

Zhang, Y., Dong, H., Baxter, D. y Dacre, N. (20230.Agile Meets Digital: A Systematic Literature Review on the Interplay between Agile Project Management and Digital Transformation. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5007866

Zun, A. B., Ibrahim, M. I., & Hamid, A. A. (2018). Level of Satisfaction on Service Quality Dimensions Based on SERVQUAL Model Among Patients Attending 1 Malaysia Clinic in Kota Bharu, Malaysia. Oman medical journal, 33(5), 416-422.