



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE RIESGOS
IMPLEMENTANDO EL PMBOK® SEXTA EDICIÓN EN
FICOHSA SEGUROS HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

DAVID ANTONIO BUESO MARTÍNEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2023

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE RIESGOS
IMPLEMENTANDO EL PMBOK® SEXTA EDICIÓN EN
FICOHSA SEGUROS HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

ASESOR

**MARVIN ROBERTO MENDOZA
VALENCIA**

CLAUDIA ALEJANDRA GÓMEZ MEDINA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023
David Antonio Bueso Martínez

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

Yo, David Antonio Bueso Martínez, de Tegucigalpa, autor del trabajo de postgrado titulado: Propuesta de Mejora de Gestión de Riesgos Implementando el PMBOK® Sexta Edición en Ficohsa Seguros Honduras, presentado y aprobado en abril 2023, como requisito previo para optar al título de máster en Administración de Proyectos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet,

Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa, a los 26 días del mes de Septiembre del año 2023.

David Antonio Bueso Martínez

12123069



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE RIESGOS IMPLEMENTANDO EL PMBOK® SEXTA EDICIÓN EN FICOHSA SEGUROS HONDURAS

David Antonio Bueso Martínez

Resumen

Se identificó la oportunidad de realizar una propuesta de mejora de la gestión de riesgos, por medio de la implementación del PMBOK® Capítulo 11. Se utilizó como insumo principal la base de datos de riesgos, se complementó con herramientas como la observación directa, y entrevistas semiestructuradas. Como resultado de la observación directa bajo el enfoque cuantitativo, se analizaron los casos de riesgo para agruparlos en categorías y obtener el análisis estadístico, luego se realiza un nuevo análisis por medio de Pareto, ordenando de manera descendente las categorías de riesgo y trazar el diagrama de Pareto, para identificar los dos riesgos presentados con mayor frecuencia. Como resultado de la aplicación de la entrevista semiestructurada, se profundiza en las causas que generan los dos riesgos presentados con mayor frecuencia, se llevó a cabo una lluvia de ideas por medio de grupos focales, en donde se elaboran los diagramas Causa y Efecto de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia. El Capítulo VI de Aplicabilidad, conlleva el desarrollo de resultados orientado a la metodología del PMBOK® Sexta Edición, Capítulo 11; y como entregable el Plan de Gestión de Riesgos. Se concluye que los dos riesgos presentados con mayor son la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones, y la deficiencia en la ejecución de los procesos. Se recomienda el desarrollo del Plan de Riesgos mediante el PMBOK® Séptima Edición, orientado a metodologías ágiles.

Palabras claves: Base de Datos de Riesgos, Causa y Efecto, Pareto, Capítulo 11, PMBOK® Sexta Edición, Plan de Riesgos, Riesgos más Frecuentes.



GRADUATE SCHOOL

IMPROVEMENT PROPOSAL OF RISK MANAGEMENT IMPLEMENTING THE PMBOK® SIXTH EDITION IN FICOHSA INSURANCE IN HONDURAS

David Antonio Bueso Martínez

Abstract

It was identified the opportunity to make an improvement proposal of risk management through the implementation of PMBOK® Chapter 11. The risk database was used as the main input, complemented with tools such as direct observation and semi-structured interview. As a result of direct observation under the quantitative approach, the risk cases were analyzed to group them into categories and obtain the statistical analysis, then a new analysis was carried out using Pareto method, ordering the risk categories in descending order and tracing the Pareto diagram, to identify the two most frequently presented risks. As a result of the application of the semi-structured interview, a deeper analysis was carried out by identifying the different causes that generate the two most frequently presented risks through brainstorming using focus groups, where the Cause and Effect diagrams of the two most presented risks were developed. Chapter VI of Applicability entails the development of results oriented to the PMBOK® Sixth Edition methodology, Chapter 11; and as a result the Risk Management Plan. It is concluded that the two risks presented with more frequency are the deficiency in the administration and maintenance of operations, and the deficiency in the execution of the processes. It is recommended to develop the Risk Plan using the PMBOK® Seventh Edition, oriented towards agile methodologies.

Key words: Cause and Effect, Chapter 11, Pareto, PMBOK® Sixth Edition, Risks more Frequent, Risk Management Plan, Risk Database.

DEDICATORIA

Una especial dedicatoria a las personas que ya no están físicamente con nosotros: Alfonso Gallardo, José Antonio Bueso padre e hijo, María Antonieta Ramos, Frankie. A quienes aún están físicamente y han sido mi apoyo: Oscar Renán Bueso, Oscar Enrique Bueso, Griselda Martínez, Tania Cardona y René Bueso. Agradezco la orientación y conocimiento de: Claudia Gómez y Marvin Mendoza, cuyo trabajo como docentes, forma a excelentes profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Grupo Financiero Ficohsa por ser quienes me han brindado la oportunidad de formar parte de la institución, así como Mario Torres, quien creyó en mí y me dio la oportunidad de iniciar mi vida profesional, crecer como persona, consejos y autonomía que me han servido en mi vida personal y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	14
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	14
2.1.1.2 MERCADO ASEGURADOR EN LA ACTUALIDAD.....	16
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	17
2.1.2.1 RIESGO OPERATIVO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	2
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	4
2.2.1 RIESGOS	4
2.2.1.2 ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN.....	5
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	6
2.3.1 BASES TEÓRICAS	6
2.3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PMBOK SEXTA EDICIÓN.....	6
2.3.1.1.2 TEORÍA DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN	10
2.3.1.2 SCRUM.....	13
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	16
2.3.2.1 METODOLOGÍA DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN	16
2.3.2.2 SCRUM.....	18

2.3.2.3	KANBAN.....	25
2.3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	28
2.3.3.1	DIAGRAMA DE PARETO.....	28
2.3.3.2	DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	29
2.3.3.3	CUADRO DE SEGUIMIENTO DE RIESGO OPERATIVO.....	29
2.3.3.4	INTRANET.....	1
2.4	MARCO LEGAL.....	1
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		1
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	1
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA.....	1
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	1
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	1
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
3.3.1	POBLACIÓN.....	3
3.3.2	MUESTRA.....	3
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO.....	3
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	4
3.4.1	TÉCNICAS.....	4
3.4.2	INSTRUMENTOS.....	4
3.4.3	PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	5
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	6
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	6
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	7
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		8
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	8
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	8
4.2.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA A TRAVÉS DEL DIAGRAMA DE PARETO.....	8
4.2.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A ESPECIALISTAS DE RIESGOS Y OFICIALES.....	15
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		14

5.1	CONCLUSIONES	14
5.2	RECOMENDACIONES	19
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		1
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	1
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	2
6.3	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	3
6.4	ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	6
6.5	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO.....	1
6.6	OBJETIVO GENERAL CAPÍTULO VI APLICABILIDAD	1
6.7	OBJETIVOS ESPECÍFICOS CAPÍTULO VI APLICABILIDAD	1
6.8	REGISTRO DE INTERESADOS.....	1
6.9	PLAN DE COMUNICACIONES	1
6.10	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS	1
6.11	IDENTIFICAR LOS RIESGOS	2
6.12	ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS	4
6.13	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS.....	1
6.14	PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS	3
6.15	IMPLEMENTAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS	1
6.16	MONITOREAR LOS RIESGOS	2
6.17	CRONOGRAMA DE PROYECTO.....	1
BIBLIOGRAFÍA		3
GLOSARIO		6
ANEXOS		8
Anexo 1 Entrevista Semiestructurada a especialista de riesgo.		8
Anexo 2 Segunda entrevista semiestructurada a especialista de riesgo.		10
Anexo 3 Tercer entrevista semiestructurada a especialista de riesgos.....		12
Anexo 4 Primera entrevista semiestructurada a oficiales.....		14
Anexo 5 Segunda entrevista semiestructurada a oficiales.		16
Anexo 6 Tercera entrevista semiestructurada a oficiales.		18
Anexo 7 Cuarta entrevista semiestructurada a oficiales.....		20
Anexo 8 Quinta entrevista semiestructurada a oficiales.		22

Anexo 9 Sexta entrevista semiestructurada a oficiales.	24
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reporte Financiero de Ficohsa Seguros Honduras	1
Tabla 2. Estados de resultados instituciones de seguros al primer trimestre del año 2023	1
Tabla 3. Producto Interno Bruto con Enfoque en Producción	1
Tabla 4. Estándares y normativas regulatorias	1
Tabla 5. Matriz Metodológica.....	1
Tabla 6. Matriz de operacionalización de variables.....	1
Tabla 7. Tipos de entrevistas en un trabajo de investigación	5
Tabla 8. Protocolo de la observación directa	9
Tabla 9. Riesgos que se presentan con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras	9
Tabla 10. Orden descendente de riesgos presentados con mayor frecuencia	10
Tabla 11. Riesgos presentados con mayor frecuencia por año	12
Tabla 12. Ramo o servicio asociado a los riesgos que se presentan con mayor frecuencia	13
Tabla 13. Ramo o servicio afectado con base en los casos de riesgo operacional	14
Tabla 14. Entrevista número uno a especialista del área de riesgos	16
Tabla 15. Entrevista número dos a especialista del área de riesgos.....	17
Tabla 16. Entrevista número tres a Gerente de Riesgo.....	19
Tabla 17. Resumen de la entrevista aplicada a especialistas de riesgos	20
Tabla 18. Entrevista a oficiales para conocer la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia.....	3
Tabla 19. Entrevista a oficiales para conocer la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia.....	5
Tabla 20. Entrevista a oficiales para conocer la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia.....	6
Tabla 21. Entrevista realizada a oficiales para conocer la causa raíz de los riesgos presentados con mayor frecuencia	8
Tabla 22. Plan de comunicaciones del proyecto.....	1
Tabla 23. Riesgos presentados con mayor frecuencia	3

Tabla 24. Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos presentados con mayor frecuencia.....	3
Tabla 25. Análisis de los riesgos presentados con mayor frecuencia por medio del método de Pareto	2
Tabla 26. Codificación de riesgos.....	4
Tabla 27. Plan de acción para las causas de la deficiencia en la ejecución de los procesos.....	1
Tabla 28. Plan de acción para las causas de la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.....	4
Tabla 29. Monitoreo y control de la propuesta de estudio de los riesgos más importantes.....	1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marco COSO.....	6
Figura 2. Matriz de Probabilidad e Impacto.	7
Figura 3. Respuesta a Riesgos.	7
Figura 4. Matriz de seguimiento a riesgos.....	8
Figura 4. Crecimiento Económico Global.	14
Figura 5. Distribución mundial del negocio del seguro.....	15
Figura 6. Volumen de negocio en los principales países Europeos.....	15
Figura 7. Mercado total: ranking total de grupos aseguradores en América Latina.	17
Figura 8. Surgimiento de las Actuales Compañías de Seguros.	18
Figura 9. Indicadores generales de ciberseguridad.	3
Figura 10. Grupo de procesos del ciclo de vida de un proyecto.	8
Figura 11. Áreas del conocimiento del PMBOK.....	10
Figura 12. Triple restricción de un Proyecto.	11
Figura 13. Triple restricción de un proyecto, complementándose con tres restricciones comunes.	13
Figura 14. 49 procesos de la Administración de Proyectos.....	17
Figura 15. Diagrama de Pareto.	28
Figura 16. Diagrama Causa y Efecto.	29
Figura 17. Variables de estudio.	1
Figura 18. Característica del enfoque y métodos de investigación.....	2

Figura 20. Riesgos más frecuentes y su representación.....	13
Figura 21. Ramo o servicio asociado a riesgos presentados con mayor frecuencia.	15
Figura 22. Red semántica de entrevista a especialistas de riesgos.	2
Figura 23. Nube de palabras de entrevista a especialistas de riesgos.	3
Figura 24. Red semántica del análisis de la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia.....	11
Figura 25. Nube de palabras entrevista a oficiales para conocer la causa raíz de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.	11
Figura 26. Diagrama Causa y Efecto por deficiencia en la ejecución de los procesos.....	12
Figura 27. Diagrama Causa y Efecto por deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.	13
Figura 28. Estructura de Desglose de Trabajo.....	1
Figura 29. Base de datos del registro de riesgos.....	3
Figura 30. Diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la ejecución de los procesos.	5
Figura 31. Diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.	6
Figura 32. Estructura de Desglose de Recursos por la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.....	1
Figura 33. Estructura de Desglose de Riesgos por la deficiencia en la ejecución de los procesos.	2
Figura 34. Diagrama de Pareto de riesgos presentados con mayor frecuencia.....	2
Figura 35. Presentación de planes de acción relacionado a la lluvia de ideas de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.....	2
Figura 36. Detalle de las actividades del Plan de Gestión de Riesgos.....	1
Figura 37. Segunda parte del detalle de actividades del Plan de Gestión de Riesgos.	1
Figura 38. Cronograma del Plan de Gestión de Riesgos.	2
Figura 39. Segunda parte del cronograma del Plan de Gestión de Riesgos.....	2

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El apartado que se muestra a continuación, contempla el planteamiento del problema, en donde se justifica por qué se debe considerar como objetivo de estudio. Para efectos del trabajo de investigación, se utiliza como insumo principal la base de datos del registro de riesgos, es por ello que se hace bastante énfasis en el riesgo operacional, y que su desarrollo tendrá como resultado la propuesta de mejora de la gestión de riesgos al desarrollar un plan mediante los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición. Hechas las observaciones anteriores, se definen las preguntas de investigación, así como el objetivo general y específicos de la investigación, que brindan respuesta a la problemática definida.

1.1 INTRODUCCIÓN

El análisis de la gestión de riesgo operativo es uno de los requisitos regulatorios que deben cumplir las instituciones financieras como entes supervisados. Con base a lo que menciona el reporte anual de riesgo operativo de Ficohsa (2022) se cumplió con el programa de autoevaluación de riesgo operativo del año 2022, para cada uno de los trimestres del año. Todo lo anterior, indica que se está llevando una adecuada gestión de riesgo operativo. Para robustecer los mecanismos de control, es necesario el desarrollo del plan para la gestión de riesgo operativo en Ficohsa Seguros Honduras, lo que se llevó a cabo por medio del cuadro de control de los riesgos operativos, el análisis estadístico y representación gráfica por medio del diagrama de Pareto, analizar las causas de los riesgos que presentan mayor afectación por medio del diagrama de Ishikawa y tomar como base el PMBOK® sexta edición que sirve como guía.

Resulta oportuno el desarrollo de la investigación planteada considerando que es un campo en el que no se ha profundizado, y que mejora la toma de decisiones a nivel Gerencial y como área de Riesgos, será un insumo para futuras auditorías, y que eleva de categoría los recursos para una adecuada gestión.

El objetivo de la investigación considera que existe un repositorio de los riesgos operativos, donde existe la oportunidad de que Ficohsa Seguros Honduras se vea beneficiado al conocer los productos que representan un mayor impacto a la compañía, que puede ser ocasionado a nivel monetario, fallas en recursos humanos o tecnológicos. Todo lo anterior, mejora la toma de decisiones y recursos por los que se gestionan los riesgos.

El trabajo de investigación se sustenta en seis capítulos, los que se definen de la siguiente manera:

1. Capítulo I: esta primera etapa consta de poder profundizar en los antecedentes del problema, el desarrollo de las bases para justificar por qué se debe investigar el problema identificado, formular el problema de una manera más lógica, definir el objetivo de la investigación, los medios por los que se cumplió el fin de la investigación, así como los beneficios que va a traer la solución del problema planteado.
2. Capítulo II: el segundo elemento del trabajo de investigación, consta de poder dar sustento al trabajo de investigación por medio de las metodologías desarrolladas y aprendidas durante el curso de la maestría, así como las teorías que dan sustento a la investigación, el análisis de la situación actual del trabajo de investigación, métodos desarrollados por otros autores, definir conceptos para ubicar al lector, herramientas a ser implementadas; así como herramientas utilizadas por otros autores, y el marco legal que brinda los parámetros que inciden en el desarrollo del trabajo de investigación.
3. Capítulo III: el tercer apartado del trabajo de investigación se enfoca en la metodología para el desarrollo del mismo. Se brinda una secuencia lógica en este apartado, donde se trabaja la matriz metodológica a manera de identificar si las variables son ordinales, nominales o mixtas. Se operacionalizan las variables, identificando las mismas, que son el objeto de estudio que demuestra los resultados, también se define los indicadores por los cuales se evidencia el cumplimiento de las variables. Se define si el enfoque de la investigación es cualitativa, cuantitativa o mixta, se define la población y muestra que son el objeto de estudio de la investigación; en el contexto de este trabajo es el universo de riesgos que se ha presentado en Ficohsa Seguros Honduras desde el año 2020. Cabe mencionar que se determina las herramientas, técnicas y procedimientos para obtener información, así como las fuentes de información que robustecen el trabajo de investigación.
4. Capítulo IV: el desarrollo de este apartado está relacionado al análisis de resultados. Hecha la observación anterior, se aplican las herramientas definidas en el Capítulo

III, en este caso la observación directa en donde el investigador se pone en contacto directo con el fenómeno a estudiar, para la elaboración del análisis cualitativo, se implementó la entrevista semiestructurada para el análisis cualitativo. Como resultado se categorizó cada uno de los 192 casos de riesgo, se obtuvo el análisis estadístico para determinar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia; complementado con el método de Pareto en donde se brinda un orden descendente para identificar los dos riesgos presentados con mayor frecuencia, se muestra el diagrama de Pareto en base al análisis estadístico. La entrevista semiestructurada brindó resultados como ser: una red semántica, nube de palabras, diagrama Causa y Efecto de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.

5. Capítulo V: en este apartado se realizan las conclusiones y recomendaciones relacionado al análisis de los resultados obtenidos al implementar las herramientas definidas. Se elaboran conclusiones y recomendaciones orientadas a brindar respuesta a las preguntas y objetivos de la investigación.
6. Capítulo VI: precisando de una vez, en el apartado de aplicabilidad se desarrollaron elementos de la Administración de Proyectos como ser: acta de constitución del proyecto, enunciado del alcance del proyecto, registro de interesados, plan de comunicación, EDT, y cronograma. Se desarrollaron los siete elementos relacionados al Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición, como ser: planificar la gestión de riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, realizar el análisis cuantitativo de riesgos, planificar la respuesta a los riesgos, implementar la respuesta a los riesgos, y monitorear y controlar los riesgos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las organizaciones a medida desean expandir sus negocios, también se exponen a diferentes tipos de riesgos, estos pueden ser ocasionados por fallas en recursos humanos, tecnologías de la información, pérdidas financieras, fraude y así una variedad de escenarios. La importancia de robustecer la gestión de riesgo operativo requiere de profundizar en su campo y la implementación de nuevos métodos para el monitoreo, control y respuesta a los riesgos. En Honduras la clonación de tarjetas de crédito es una de las causas que se presenta con mayor frecuencia, a las instituciones financieras les representa pérdidas financieras y que también está

relacionado a riesgos operativos, lo que conlleva a implementar planes de acción. Con referencia a lo anterior, está relacionado a compañías aseguradoras, ya que es vinculante que las tarjetas de crédito o débito cuentan con el seguro de robo, hurto o extravío, que respalda el capital de los clientes, lo que impacta en los procesos internos de la organización.

1.2.1 RIESGO OPERATIVO

El nacimiento del riesgo operativo EALDE Business School (2022), menciona “El Comité de Basilea es un organismo normativo fundamental en el sector bancario, cuya principal función es reforzar la regulación, la supervisión; y las prácticas de los bancos en todo el mundo” (párr.1).

Después de lo anterior expuesto, es importante mencionar que los Acuerdos de Basilea nacieron en 1988. Para profundizar en que consiste el riesgo operativo, es importante mencionar que en Basilea II, Giménez-Montesinos (2021). Hace referencia de la evolución del riesgo operativo y su importancia:

En los últimos años hemos asistido a un crecimiento progresivo de la preocupación de las entidades financieras por el riesgo operacional, un riesgo que, aunque siempre ha existido en la banca, quizás ahora se manifiesta con mayor intensidad, debido a factores como las mejoras experimentadas en las tecnologías y la creciente complejidad y globalización del sistema financiero.

Como respuesta a este fenómeno, las entidades han ido incrementando paulatinamente los recursos asignados a este riesgo, pasando de la simple mejora de los sistemas de control al desarrollo de modelos de medición y gestión del riesgo operacional que intentan obtener una estimación razonable del impacto de futuras pérdidas. (p.3)

Con referencia a lo anterior, es la importancia de robustecer los mecanismos para una adecuada identificación, monitoreo y control de los riesgos que representan una mayor reincidencia en Ficohsa Seguros Honduras, lo que mejora la toma de decisiones.

Deloitte (2014). Explica la importancia de contar con un adecuado sistema para el monitoreo y control, considerando que las organizaciones solo se enfocan en las grandes amenazas, sin considerar riesgos internos que pueden tener efectos adversos en sus operaciones y pérdidas

financieras, un ejemplo es la reputación de la empresa:

De acuerdo con un estudio realizado por el Foro Económico Global, más del 25% del valor de mercado de una empresa es directamente atribuible a su reputación. Este hecho unido a que nos encontramos en un entorno en permanente conexión, en el que la reputación de una empresa puede verse afectada con tan sólo un "click" a través de la red, explica que el riesgo reputacional haya sido identificado como uno de los de mayor preocupación para los Directivos de empresa. (p.3)

Después de lo anterior expuesto, una organización que no tiene un adecuado plan ante la respuesta a los riesgos, puede generar una insatisfacción con los clientes o con otras empresas que usan los productos o servicios que se ofrecen, esto puede materializarse a través de riesgos operativos que no se les brinda la atención suficiente, lo que conlleva a un impacto reputacional, que genera incertidumbre y mala imagen de las prácticas internas.

La metodología para el control interno se basa en las tres líneas de defensa, siendo un proceso de autogestión. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2015) define como mecanismo de control interno:

El Modelo ayuda mejorar la comprensión de la gestión de riesgo y control al definir las funciones y responsabilidades. El principal concepto del modelo es que bajo la supervisión y guía de la alta dirección y del consejo de administración, se necesitan tres grupos separados (o líneas de defensa) dentro de la organización para gestionar eficazmente el riesgo y el control. Las responsabilidades de cada uno de los grupos (o "líneas") son:

1. Aduñarse y gestionar el riesgo y el control (gerencia operativa de primera línea).
2. Supervisar el riesgo y el control en apoyo de la gestión (la dirección implementa las funciones de riesgo, control y cumplimiento).
3. Proporcionar aseguramiento independiente al consejo de administración y a la alta dirección en relación con la eficacia de la gestión del riesgo y del control (auditoría interna). (p.8)

Es evidente entonces, que no solo basta con saber que es un riesgo operativo, sino la implementación de un modelo el cual, requiere que cada una de las líneas de defensa se responsabilice de la gestión de riesgo. Cuando la primera línea falla, se debe reportar a los departamentos que monitorean los riesgos para su debido seguimiento, así como la tercera línea para definir un plan de auditoría y que sus hallazgos sirvan para fortalecer los procesos internos. La figura 1, nos brinda mayor claridad de cómo se compone el marco COSO para que las organizaciones lo puedan implementar.

Figura 2. Modelo de las tres líneas de defensa

Basado en Las tres líneas eficaces de defensa en gestión de riesgos y control, el Instituto de Auditores Internos, enero de 2013.



Figura 1. Marco COSO.

Fuente: (COSO, 2015).

Se ha mencionado qué es un riesgo operativo y a lo largo de las citas cada autor u organización tiene el mismo concepto y lo gestiona de manera diferente, de acuerdo a sus necesidades. Es fundamental saber cómo evaluar los riesgos a través de una matriz de probabilidad e impacto. Toledo y Prado (2007) explican su importancia en la gestión de proyectos:

Para identificar los riesgos, hemos establecido que el gerente de proyectos debe desarrollar las habilidades de pensamiento integrados, para visualizar y conducir el análisis de la identificación de los riesgos de una manera más holística.

Haciendo un análisis rápido de los riesgos, sin necesidad de profundizar en detalles, utilizamos una matriz de nueve niveles de prioridad, para relacionarlos con las acciones a detonar cada vez que el riesgo identificado cambie de nivel, según el plan de respuesta que hayamos definido previamente (párr.108).

El ejemplo anterior descrito, nos faculta a poder decir que una compañía y sus procesos tienen riesgos inherentes y que estos una vez identificados y documentados, se les pueden asignar una probabilidad, considerando la frecuencia que puede ocurrir, así como determinar el impacto que puede tener de materializarse. Significa entonces, que se debe desarrollar un eficiente plan de gestión de riesgos. Las figuras 2, 3 y 4 nos brindan mayor contexto.

Probabilidad	Alto	6	3	1
	Moderado	8	5	2
	Bajo	9	7	4
		Bajo	Moderado	Alto
		Impacto		

Figura 2. Matriz de Probabilidad e Impacto.

Fuente: (PMI, 2007).

Probabilidad	Alta	Establecer Planes de contingencia <i>Revisar Regularmente</i>	Establecer Planes de contingencia <i>Actuar Inmediatamente en base a Costo-Beneficio</i>	No Aceptable <i>Tomar acción inmediata</i>
	Moderada	Aceptable, No hacer nada <i>Revisar Regularmente</i>	Establecer Planes de contingencia <i>Revisar Frecuentemente</i>	Establecer Planes de contingencia <i>Actuar Inmediatamente en base a Costo-Beneficio</i>
	Baja	Aceptable, No hacer nada <i>Revisar Ocasionalmente</i>	Establecer Planes de contingencia <i>Revisar Regularmente</i>	Establecer Planes de contingencia <i>Actuar Inmediatamente en base a Costo-Beneficio</i>
		Bajo	Moderado	Alto
		Impacto		

Figura 3. Respuesta a Riesgos.

Fuente: (PMI, 2007).

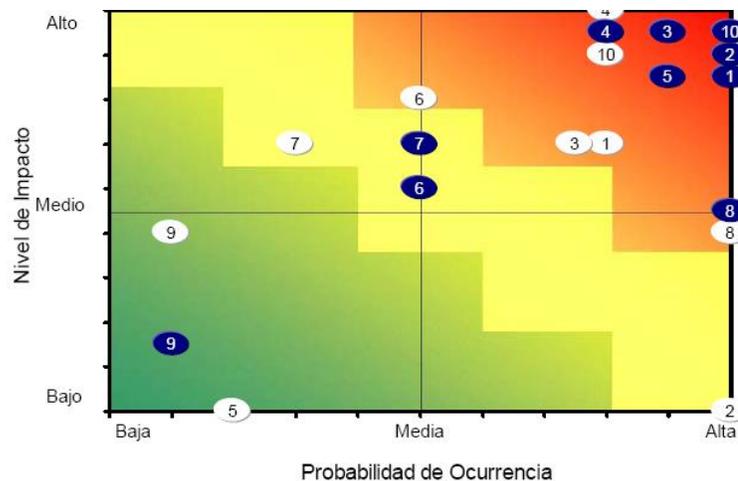


Figura 4. Matriz de seguimiento a riesgos.
 Fuente: (PMI, 2007).

1.2.2 APORTE DE VILFREDO PARETO EN LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Es importante mencionar que parte del desarrollo de la investigación es poder realizar un análisis estadístico de los riesgos que representan mayor frecuencia. Es importante mencionar una parte de la biografía de Vilfredo Pareto, Salvador-Padilla (2019) define:

Vilfredo Pareto fue un economista y sociólogo italiano, conocido por sus aportes en torno a la teoría utilitarista del bienestar, a la teoría del equilibrio general y a la teoría de la distribución del ingreso.

Vilfredo Pareto (1848-1923) nació en París en una familia aristocrática italiana que estaba en el exilio. Después de que su familia regresara a Italia, comenzó a estudiar ingeniería en Turín. Posteriormente entró a trabajar en empresas ferroviarias e industriales.

Su dedicación a las ciencias sociales comenzó en la década de 1890. En particular, le llamó la atención la formalización teórica que estaba haciendo Léon Walras sobre el equilibrio general, en la Universidad de Laussana. Cuando Walras dejó la cátedra que dictaba, Pareto le sucedió y continuó con su trabajo.

Sus principales obras fueron “Curso de Economía Política” (1897) y “Manual de Economía Política” (1906). Entre las contribuciones de Pareto, podemos destacar el desarrollo analítico y gráfico de las curvas de indiferencia y de la caja de Edgeworth, así como sus estudios sobre la distribución del ingreso (párr.1).

En el orden de las ideas anteriores, es importante mencionar que, en calidad, Vilfredo Pareto realizó su reconocido aporte como el diagrama de Pareto, que sigue siendo muy vigente,

una herramienta que se puede aplicar desde diferentes puntos de vista, como ser: que con un 20% de nuestro esfuerzo, podemos obtener un 80% de rendimiento. Otro punto de vista se define como el 80% de los errores en una línea de producción, proviene del 20% de las causas.

El diagrama de Pareto es una herramienta que conlleva una parte estadística, que luego debe ser representada de forma gráfica. Souza (2019) lo describe como:

El diagrama de Pareto es una gráfica que organiza valores, los cuales están separados por barras y organizados de mayor a menor, de izquierda a derecha respectivamente. Esta gráfica permite asignar un orden de prioridades para la toma de decisiones de una organización y determinar cuáles son los problemas más graves que se deben resolver primero. Su finalidad, es hacer visibles los problemas reales que están afectando el alcanzar los objetivos de la empresa y reducir las pérdidas que esta posee (párr.8).

Al permitirnos enfocar en lo que en realidad afecta a la empresa, el diagrama de Pareto logra:

- Que la empresa mejore continuamente;
- El análisis y priorización de problemas;
- Optimizar el esfuerzo y tiempo al centrarse en aspectos cuya mejora tendrá un impacto directo;
- Proporcionar una visión sencilla y completa de los problemas;
- Hacer que la gráfica sea fácil de comprender;
- Estimular al equipo de trabajo en la búsqueda de la mejora continua;

Con referencia en lo anterior y en sincronía con el análisis del riesgo operativo, es importante ver como los riesgos que se presentan con mayor frecuencia, impactan en las utilidades y los productos que se ven mayor afectados en Ficohsa Seguros Honduras.

1.2.3 APORTE DE ISHIKAWA EN LA CAUSA RAÍZ DE LOS PROBLEMAS

Los riesgos y la calidad están muy relacionados, cuando existen bastantes deficiencias, los productos y servicios que se ofrecen, generan una insatisfacción a los clientes, el diagrama Causa-Efecto brinda un análisis relacionado a las causas. Para ello es importante hablar de la biografía de Kaoru Ishikawa, (Fernández et al., 2004) describen:

(Tokio, 1915 - 1989) Teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa

se licenció en Químicas por la Universidad de Tokio en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército. Ejerció también la docencia en el área de ingeniería de la misma universidad.

A partir de 1949 participó en la promoción del control de calidad, y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la posguerra. En 1952 Japón entró en la ISO (International Standard Organization), asociación internacional creada con el fin de fijar los estándares para las diferentes empresas y productos. Ishikawa se incorporó a ella en 1960 y, desde 1977, fue el presidente de la delegación del Japón. Fue además presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón (párr.1).

Según se ha citado, Kaoru Ishikawa es un pionero en la gestión de calidad, entre sus aportes más importantes y que siguen siendo muy vigentes en la calidad, es el diagrama de Ishikawa, conocido también como el diagrama Causa y Efecto. Los efectos de la guerra fueron una oportunidad para que Ishikawa se convirtiera en un pionero de la calidad.

Se ha mencionado acerca de Ishikawa, a quien se debe reconocer su labor, por lo que es objeto de estudio el diagrama de Causa y Efecto, Vieira (2019) nos detalla:

También llamado de diagrama de Causa y Efecto, diagrama de Espina de Pescado o diagrama de los 6Ms, el diagrama de Ishikawa es una herramienta que ayuda a identificar las causas raíces de un problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución de un proceso.

El problema, también llamado de efecto, puede ser cualquier comportamiento o resultado indeseado. Por ejemplo, las faltas constantes de un colaborador o un reclamo específico de un cliente importante (párr.12).

En este propósito, la mejor forma de utilizar el diagrama de Causa y Efecto, es cuando se ha identificado el problema de una manera específica, es conveniente involucrar a los interesados para tener una lluvia de ideas de las posibles causas que afectan los riesgos dos presentados con mayor frecuencia, considerando que los errores no actúan de una manera aislada.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El sistema financiero es una de las industrias que apunta a la cuarta revolución industrial, y para facilitar la vida de los clientes, se adoptan medidas de automatización e inteligencia artificial, esto conlleva a cumplir los objetivos de negocio, pero, también existe mayor exposición ante los riesgos, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS, 2011) manifiesta en su circular:

Que el incremento del uso y sofisticación de tecnologías, el desarrollo del comercio electrónico, la realización de fusiones y adquisiciones de instituciones que ponen a prueba la integración de sistemas y procesos, el incremento de la tercerización (outsourcing), el desarrollo de nuevos productos financieros, el incremento de los índices de bancarización e inclusión financiera, entre otros factores, originan riesgo operativo que de acuerdo a Basilea II se define como la posibilidad de pérdidas por procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de la información, la infraestructura o eventos externos (p.1).

Es evidente entonces, que en el sistema financiero existen métodos que cada organización implementa para su gestión de riesgo, pero, se debe complementar con otras herramientas que faciliten la identificación de los riesgos que tienen un mayor impacto en la organización, informarlo en tiempo y forma, para que se tomen decisiones en beneficio de la organización, que es el fin del desarrollo de la investigación.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el beneficio de desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos en Ficohsa Seguros Honduras, considerando el PMBOK como referencia?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los riesgos que se presentan con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras?
2. ¿Cuál es el formato más adecuado para la presentación del informe de gestión de riesgo?

3. ¿Cuál es la herramienta más adecuada para el análisis de la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia?
4. ¿Cuál es el capítulo del PMBOK sexta edición que servirá como pauta para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos?
5. ¿Cuál será el entregable final del trabajo de investigación?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Propuesta de mejora de la gestión de riesgos en Ficohsa Seguros Honduras, desde la perspectiva del PMBOK para facilitar la identificación, análisis y reporte de los riesgos que se presentan mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia a través del diagrama de Pareto.
2. Elaborar una plantilla para el reporte de la gestión de riesgo operativo.
3. Determinar la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia por medio del diagrama de Ishikawa.
4. Implementar el capítulo 11 del PMBOK sexta edición, para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos.
5. Generar el Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En Ficohsa Seguros Honduras existe una robusta gestión del riesgo operativo, considerando que es una institución supervisada que debe cumplir con requerimientos regulatorios. La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS, 2011) establece lo siguiente:

Que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en su propósito de fortalecer las instituciones del sistema financiero, tiene por objetivo orientar e impulsar la cultura de

la gestión de riesgos como una oportunidad de crecimiento de las instituciones financieras, a través del establecimiento de lineamientos mínimos que deberán ser implementados para llevar a cabo la identificación, evaluación, mitigación, seguimiento y control del riesgo operativo (p.1).

Resulta oportuno el desarrollo del problema de investigación planteado, considerando que Ficohsa Seguros Honduras cuenta con una Certificación ISO 9001:2015, y que las herramientas de calidad a complementar con la gestión de riesgo operativo, permitirá la construcción de nueva información en el campo de estudio aplicado. De los beneficios que se pueden mencionar es brindarle mayor utilidad al repositorio de los riesgos operativos que se presentan durante el año y que los mismos se pueden organizar en base a los productos de la compañía, determinar cuales se ven afectados de mayor manera y se presentan con más frecuencia, las causas raíz de estos riesgos y que al reportar este análisis, se puedan tomar acciones para reducir los impactos que tienen en la organización.

Un plan de gestión de riesgos centraliza todas las actividades que forman el plan, desde la identificación, el análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos, se buscó poder complementar con herramientas de calidad como el diagrama de Pareto y diagrama Causa y Efecto, lo que proporcionó un análisis más exhaustivo de las fuerzas que afectan los procesos de la compañía y que al materializarse, algunos generan pérdidas en las utilidades. Una organización que tiene bien identificados sus riesgos cuenta con una ventaja competitiva para mejorar los servicios y productos que ofrece, así como la respuesta a los riesgos que se presentan en la organización, y poder brindar una respuesta que minimice o mitigue por completo los riesgos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El segundo apartado del trabajo de investigación, consiste en dar forma a través de los métodos a desarrollar relacionados al trabajo de investigación, parte de los requisitos es el desarrollo de dos métodos que hacen sinergia, definir las bases de las teorías que respaldan los métodos, analizar la situación actual del trabajo de investigación, profundizar en diferentes metodologías del campo de la administración de proyectos, conceptos, herramientas y el marco legal que define parámetros que inciden en el desarrollo de la investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Es necesario poder analizar las industrias aseguradoras a nivel global de una manera retroactiva, considerando que las lecciones aprendidas sirven para la implementación de mejores prácticas, tal es el caso de la burbuja inmobiliaria, hecho que fue un suceso sin precedentes en Estados Unidos. Ruíz (2014) afirma lo siguiente:

Para hablar del sector asegurador a nivel mundial, previamente es preciso tener una visión evolutiva de la economía general, distinguiendo economías emergentes y economías avanzadas. En este sentido, el crecimiento económico global ha tenido la evolución que se muestra en la Figura 1 entre 2008 y 2013, así como la previsión de crecimiento para 2014 y 2015 (p.22).

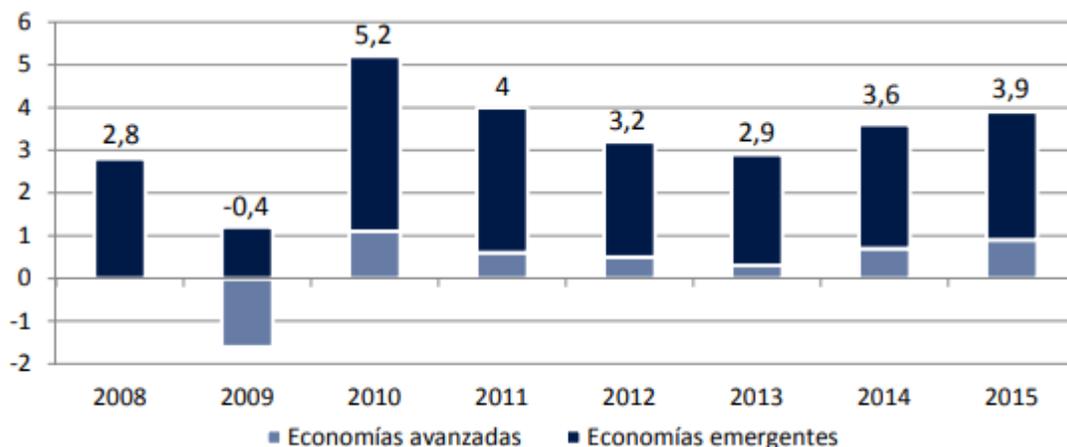


Figura 4. Crecimiento Económico Global.

Fuente: (Ruíz, 2014, p.22).

Se puede apreciar la tendencia de recuperación de las economías avanzadas después de la grave crisis de 2008-2009, y la tendencia global al crecimiento moderado.

En la misma línea de investigación del panorama mundial de las aseguradoras, Ruíz (2014) menciona que el sector asegurador juega un papel de estabilizador de la economía. Dentro del sector financiero es considerado como una de las actividades más importantes y así alcanza un 6% del PIB mundial. En la figura que se presenta a continuación, se puede observar la participación de las compañías aseguradoras en cada continente (p.24).

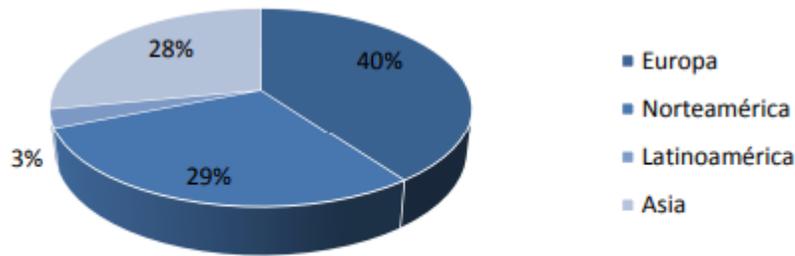


Figura 5. Distribución mundial del negocio del seguro.

Fuente: (Ruíz, 2014, p.24).

Para el año 2012 se realizó un análisis de las primas en los ramos de vida y no vida, comparando a España con otras economías desarrolladas, la figura que se muestra, indica la importancia que tienen los seguros de vida contra los de no vida, se puede tomar en consideración la población de los países de Europa identificados y la penetración del mercado.

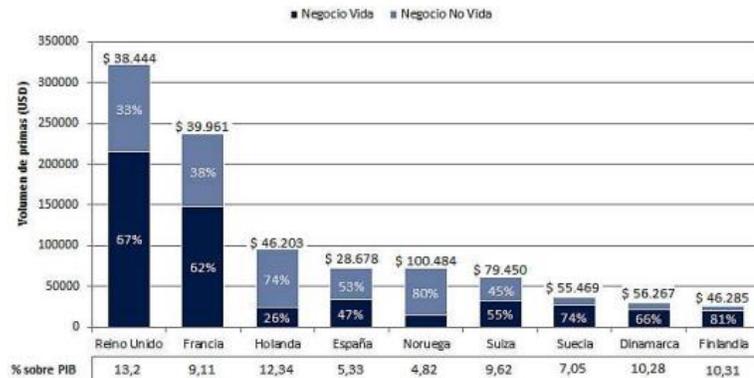


Figura 6. Volumen de negocio en los principales países Europeos.

Fuente: (Ruíz, 2014, p.25).

2.1.1.2 MERCADO ASEGURADOR EN LA ACTUALIDAD

La pandemia por el COVID-19 tuvo un impacto a nivel global y las compañías aseguradoras decidieron asumir los costos, MAPFRE (2022) menciona:

Tras los dos años desde el inicio de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19, el mercado asegurador en América Latina aún se mantiene en niveles inferiores a los observados en 2019, pese a la notable recuperación que experimentaron tanto en el ramo de Vida como en No Vida durante el año 2021. El Mercado asegurador latinoamericano en 2021 sumó un volumen de primas de 149,9 millardos de dólares, lo que supone un 12,0% (16 millardos de dólares) más que el registrado el año anterior, con un crecimiento en el segmento de No Vida del 12,5% y en Vida del 11,3%, pero aún por debajo de los 153,1 millardos alcanzados por el mercado regional antes del inicio de la pandemia (p.11).

Después de lo anterior expuesto, se puede concluir que por su tamaño, países como Brasil, México, Argentina, Colombia y Perú, representan una fuerte participación del mercado de las compañías aseguradoras. La figura que se muestra a continuación, expone la participación de las compañías aseguradoras en América Latina y su participación de mercado.

N°	Variación 2021 vs 2020	Grupos	País	Primas (millones de USD)					Cuota de mercado 2021 [2]*
				2011	2020	2021	Δ 2020 - 2011 [1]*	Δ 2021 - 2020 [1]*	
1	▲ 2	MAPFRE	España	10.226	7.119	8.319	-3.107,3	1.199,4	5,5 %
2	▼ -1	BRASILPREV ¹	Brasil	5.607	7.423	7.960	1.816,2	536,9	5,3 %
3	▲ 1	BRADESCO	Brasil	13.407	7.073	7.681	-6.334,6	607,8	5,1 %
4	▲ 1	CNP ASSURANCES	Francia	3.360	6.414	7.479	3.054,0	1.065,1	5,0 %
5	▼ -3	ZURICH	Suiza	6.547	7.334	7.230	786,5	-104,0	4,8 %
6	▲ 2	GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	México	2.527	3.775	4.625	1.248,3	849,5	3,1 %
7	▼ -1	METLIFE	Estados Unidos	4.817	4.022	4.418	-795,5	396,3	2,9 %
8	▼ -1	GRUPO SUR ²	Colombia	2.463	3.970	4.395	1.506,9	424,9	2,9 %
9	◊ 0	TRIPLE-S	Puerto Rico	2.214	3.720	4.164	1.506,7	443,3	2,8 %
10	◊ 0	INNOVACARE	Estados Unidos	1.532	3.675	4.150	2.143,4	475,1	2,8 %
11	▲ 1	BBVA	España	2.543	2.717	3.099	173,8	382,0	2,1 %
12	▲ 2	AXA	Francia	2.266	2.563	2.928	296,5	365,5	2,0 %
13	◊ 0	PORTO SEGURO	Brasil	4.560	2.703	2.876	-1.857,8	173,8	1,9 %
14	▼ -3	ALLIANZ	Alemania	2.802	2.790	2.859	-12,4	68,9	1,9 %
15	▲ 2	MCS	Estados Unidos	2.352	2.333	2.514	-18,9	181,1	1,7 %
16	▼ -1	CHUBB	Suiza	786	2.414	2.491	1.628,0	77,1	1,7 %
17	▲ 1	BANORTE	México	1.481	1.920	2.487	439,2	566,2	1,7 %
18	▼ -2	ITAÚ	Brasil	9.786	2.373	2.262	-7.412,8	-110,8	1,5 %
19	◊ 0	TALANX	Alemania	1.355	1.762	1.990	407,3	227,8	1,3 %
20	◊ 0	QUÁLITAS	México	908	1.594	1.786	686,0	192,0	1,2 %
21	▲ 1	NEW YORK LIFE	Estados Unidos	1.091	1.532	1.707	441,0	174,8	1,1 %
22	▲ 1	SANCOR	Argentina	1.232	1.448	1.577	215,8	128,5	1,1 %
23	▼ -2	LIBERTY MUTUAL	Estados Unidos	3.694	1.537	1.516	-2.157,6	-20,9	1,0 %
24	▲ 1	TOKIO MARINE	Japón	1.017	1.322	1.467	304,8	145,0	1,0 %
25	▲ 3	CARDIF	Francia	1.282	1.227	1.420	-54,8	192,6	0,9 %

Total 10 primeros	52.701	54.525	60.420	1.824,5	5.894,4	40,3 %
Total 25 primeros	89.857	84.760	93.398	-5.097,5	8.638,0	62,3 %
Total sector	146.106	133.871	149.889	-12.234,3	16.018,0	100,0 %
Índice Herfindahl [3]*	271,2	217,4	210,1			
% Representatividad del Top-10	36,1	40,7	40,3			
% Representatividad del Top-25	61,5	63,3	62,3			

▲ Sube en el ranking
▼ Baja en el ranking
◊ Mantiene posición en el ranking

Figura 7. Mercado total: ranking total de grupos aseguradores en América Latina.
Fuente: (MAPFRE, 2022, p.13).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para poder hablar acerca del micro entorno, se debe conocer la historia de las compañías aseguradoras en el territorio hondureño. La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, afirma:

La presencia del sistema asegurador en los mercados financieros de Honduras radica desde principios del siglo XX con la primera institución especializada en la emisión de pólizas de ahorro y capitalización destinadas para el otorgamiento de créditos de vivienda. Desde entonces el sector ha experimentado períodos de crecimiento hasta alcanzar su mayor consolidación en la segunda década del siglo XXI (p.9).

El comercio de las compañías aseguradoras no solo aporta en la economía hondureña, sino que presenta el valor agregado de proteger los patrimonios de las personas y como se han consolidado, la siguiente figura brinda mayor contexto.



Figura 8. Surgimiento de las Actuales Compañías de Seguros.

Fuente: (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2022, p.9).

Cabe agregar, la crisis sanitaria por el COVID-19, tuvo un impacto en los indicadores económicos de los diferentes rubros de cada país, las compañías aseguradoras no fueron la excepción, de acuerdo a la CNBS (2022) hubo una reorganización de prioridades y que para las aseguradoras se definió el trabajo remoto, interrupción de las operaciones, gestión de la crisis y por último la protección de las cuotas del mercado.

A manera de resumen, puede observarse que la reactivación económica y con el apoyo de una población vacunada, de forma paulatina se mejoraron los indicadores de las organizaciones, la siguiente figura es el reporte financiero de Ficohsa Seguros Honduras.

Tabla 1. Reporte Financiero de Ficohsa Seguros Honduras

REPORTE FINANCIERO JUNIO 2022		Ficohsa Seguros	
FICOHSA SEGUROS			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 30 DE JUNIO DE 2022			
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBILIDADES	L92,007,333	OBLIGACIONES CON ASEGURADOS	L84,004,143
		Obligaciones por Siniestros	-
INVERSIONES FINANCIERAS	L1,481,019,999.00	Primas en Depósito	L63,633,022
Inversiones Financieras a Costo Amortizado	L1,166,353,244.00	Otras Obligaciones con Asegurados	L20,371,121
Inversiones Financieras Mantenedas para Negociar	-		
Inversiones Financieras Designadas a Valor Razonable con Cambios en Otro Resultado Integral	-	RESERVAS PARA SINIESTROS	L1,268,840,559
Inversiones Financieras Designadas al Costo	L305,256,693.00	RESERVAS TÉCNICAS Y MATEMÁTICAS	L445,463,611
Instrumentos Financieros Derivados	-	Reservas Matemáticas	L608,605
Rendimientos Financieros por Cobrar de Inversiones Financieras	L9,410,061.00	Reservas para Riesgos en Curso	L283,446,340
Estimación por Deterioro Acumulado de Inversiones Financieras	-	Reservas de Previsión	L151,408,666
		Reservas para Riesgos Catastróficos	L10,000,000
		Reservas Especiales	-
PRÉSTAMOS E INTERESES	L1,019,196.00	OBLIGACIONES CON REASEGURADORES Y REAFIANZADORES	L498,896,712
PRIMAS POR COBRAR	L933,377,661.00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-

De Vida Individual	L17,781,127.00		
De Seguro Popular	-	CUENTAS POR PAGAR	L414,896,712
De Seguros Previsionales	-	OTROS PASIVOS	L51,997,389
De Vida Colectivo	L168,134,645.00	TOTAL PASIVO	L2,763,830,444
De Seguro de Sepelio	-		
De Accidentes Y Enfermedades	L227,362,215.00		
De Incendio Y Líneas Aliadas	L283,829,088.00		
De Vehículos Automotores	L125,228,150.00		
De Otros Seguros Generales	L138,595,107.00		
De Fianzas	L5,032,989.00		
Estimación por Deterioro Acumulado para			
Primas por Cobrar (-)	-L32,585,660.00		
DEUDAS A CARGO DE REASEGURADORES Y REAFIANZADORES		PATRIMONIO	
	L1,140,869,385	CAPITAL SOCIAL	L700,000,000.00
ACTIVOS MANTENIDOS PARA LA VENTA Y GRUPOS DE ACTIVOS PARA SU DISPOSICIÓN		APRTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS	L93,814,603.00
	L6,565,682.00	RESULTADOS ACUMULADOS	L318,933,577.00
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	-	Resultados de Ejercicios Anteriores	L213,872,921.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	L12,750,260.00	Resultado Neto del Ejercicio	L105,060,655.00
		PATRIMONIO RESTRINGIDO NO DISTRIBUIBLE	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	L61,489,280.00	TOTAL PATRIMONIO	L1,112,748,179.00
Terrenos	L35,083,748.00		
Edificios	L8,091,593.00		
Instalaciones	L6,626,554.00		
Mobiliario y Equipo	L10,481,200.00		
Vehículos	L1,206,184.00		
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero	-		
OTROS ACTIVOS	L147,479,829.00		

TOTAL ACTIVOS	L3,876,578,624.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	L3,876,578,624.00
Total Activos Contingentes	L3,695,302,303.00	Pasivos Contingentes	L3,695,302,303.00
Cuentas de Orden y Registro	L2,745,552,871.058	Contra Cuenta de Cuentas de Orden y Registro	L2,745,652,871,058.00

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

La tabla que se muestra a continuación es del mes de marzo 2023 de las compañías aseguradoras de Honduras, se detallan los estados de resultados de las diferentes organizaciones, se puede apreciar diferentes aspectos como las primas, que son las ganancias de las compañías aseguradoras, pero también se consideran diferentes aspectos que se consideran para el cálculo de la utilidad neta.

Tabla 2. Estados de resultados instituciones de seguros al primer trimestre del año 2023

CUENTAS	TOTAL	INSTITUCIONES DE SEGURO								
		SEGUROS DAVIVIENDA	PALIC	MAPFRE SEGUROS	FICOHS A SEGUROS	SEGUROS CONTINENTAL	SEGUROS ATLÁNTIDA	CREFISA	SEGUROS EQUIDAD	SEGUROS DEL PAÍS
INGRESOS	9,375,960.2	644,340.2	723,690.6	1,924,147.9	2,234,363.5	224,258.1	1,337,521.2	591,512.2	371,472.3	767,053.0
Primas	6,742,920.1	520,330.1	568,413.3	1,458,301.7	1,336,391.8	155,220.9	938,327.9	405,740.2	333,898.9	623,713.9
Comisiones y Participaciones por Reaseguro Cedido	729,943.6	14,316.8	6,355.9	224,169.3	235,146.9	5,670.9	84,528.2	60,753.5	45.1	45,908.9
Variación en las Reservas Técnicas	296,879.1	22,063.6	1,448.4	61,302.5	56,369.2	23,416.9	64,340.3	11,708.5	18,776.4	23,161.7
Siniestros y Gastos de Liquidación Recuperados	1,079,654.6	25,614.4	59,689.4	115,402.3	520,513.7	3,684.7	171,548.5	83,005.9	6,603.7	44,382.3
Salvamentos y Recuperaciones	103,556.5	22,273.0		8,912.2	18,932.7	10,611.9	27,669.9	3,138.4	989.6	5,012.3
Ingresos Técnicos Diversos	116,817.1	8,696.2	33,456.4	26,358.6	20,256.1	1,924.3	6,237.7	4,202.7	1,032.7	4,229.9
Ingresos Financieros	254,627.6	25,291.7	52,545.8	27,971.0	31,076.1	9,885.0	42,856.7	14,259.5	9,622.8	20,635.4

Ingresos de Ejercicios Anteriores	15,633.9	246.4		1,514.1	4,415.9		1,128.7	6,977.0		
Otros Ingresos	35,927.8	5,508.0	1,781.6	216.2	11,261.1	13,843.7	883.4	1,726.5	503.0	8.4
EGRESOS	8,885,264.3	592,908.8	671,666.2	1,869,008.2	2,134,494.0	217,779.4	1,260,326.4	563,100.3	323,042.3	720,510.6
Siniestros y Gastos de Liquidación	2,092,419.4	147,842.8	133,998.6	287,141.0	629,891.8	58,256.3	415,427.6	132,533.7	87,666.4	100,184.7
Primas Cedidas	2,735,612.0	82,286.3	141,780.6	727,531.6	882,299.5	59,794.6	215,012.4	207,696.2	601.4	234,267.8
Variación en las Reservas Técnicas	687,881.7	40,814.0	142,272.8	120,685.0	87,719.9	22,395.9	54,404.6	42,352.4	109,723.5	38,925.0
Gastos de Intermediación	725,351.0	76,562.0	122,908.7	222,540.1	108,067.6	17,584.2	42,597.9	59,475.7	5,044.9	30,041.8
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	1,281,768.4	116,330.7	675.9	298,512.0	150,401.6	17,520.0	325,192.2	37,475.8	11,993.1	253,858.7
Participaciones de Reaseguradores y Reafianzadores	4,420.4				3,019.6					719.7
Gastos Técnicos Diversos	475,962.6	43,019.9	60,368.7	77,636.6	90,388.7	14,029.2	53,436.2	31,177.1	52,309.8	16,914.5
Gastos Financieros	41,532.9	9,234.3	4,939.1	9,345.9	5,658.7	1,894.9	4,881.8	868.4	263.9	1,007.5
Gastos de Administración	668,108.8	60,305.4	55,566.1	94,656.5	141,308.5	25,695.2	124,975.8	37,881.5	37,230.7	29,025.8
Gastos de Ejercicios Anteriores	4,626.0	122.7	1,111.5	1,351.8	14.4		1,022.4	967.7		
Impuesto Sobre la Renta	157,434.4	16,390.8	8,044.0	23,029.9	35,310.3	609.0	23,365.0	9,629.8	18,208.5	15,565.1
Otros Gastos	10,146.8			6,577.8	413.4		10.6	3,041.9		

UTILIDAD O (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	490,695.9	51,431.3	52,024.5	55,139.7	99,869.6	6,478.8	77,194.8	28,411.9	48,430.0	46,542.4
--	-----------	----------	----------	----------	----------	---------	----------	----------	----------	----------

Fuente: (CNBS, 2023)

Resulta oportuno respaldar el análisis de la economía hondureña con el aporte que tienen las instituciones financieras en relación al PIB, la tabla que se muestra a continuación, resalta los efectos que tuvo el COVID-19 donde se ve una disminución en la economía para el año 2020. A través de la reactivación económica, se muestra un crecimiento económico para el cierre del año 2022 de L54,000,000,000.

Tabla 2. Producto Interno Bruto con Enfoque en Producción

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019 ^{p/}	2020 ^{p/}	2021 ^{p/}	2022 ^{p/}
PRECIOS CORRIENTES								
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	56,243	59,758	68,848	66,792	66,126	70,974	75,542	97,642
Explotación de Minas y Canteras	2,505	2,695	3,658	3,873	3,805	3,730	5,164	5,594
Industrias Manufactureras	80,769	85,035	93,067	97,181	100,546	93,886	112,006	124,371
Electricidad y Distribución de Agua	11,261	13,199	15,748	17,278	24,729	22,522	25,016	30,207
Construcción	23,558	27,157	31,741	34,650	37,421	31,861	39,679	43,728
Comercio, Reparación de Vehículos Automotores., Motocicletas., Efectos Personales y Enseres Domésticos	64,143	67,814	74,171	81,338	85,363	82,354	96,927	115,363
Hoteles y Restaurantes	13,828	15,421	16,652	18,114	19,858	11,570	18,675	23,551
Transporte, Almacenamiento	17,814	19,678	19,902	20,110	23,309	19,453	22,614	24,005
Comunicaciones	15,236	16,374	17,501	18,758	19,881	21,093	20,850	20,227
Intermediación Financiera	30,011	32,535	34,383	35,151	37,281	36,129	40,626	47,862
Propiedad de Vivienda	23,215	24,473	25,832	27,266	29,105	30,362	32,262	34,490
Actividades Inmobiliarias y Empresariales	21,416	22,746	24,913	26,640	29,138	26,740	31,688	35,489
Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	26,192	27,691	29,273	30,788	32,972	34,073	37,579	41,969
Servicios de Enseñanza	31,185	33,202	35,017	38,570	42,144	43,820	47,072	50,200
Servicios Sociales y de Salud	15,164	16,030	16,874	17,964	19,168	21,247	23,919	25,145
Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	12,668	13,560	14,405	15,164	16,372	14,888	17,545	19,601

Menos: Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente	25,939	27,648	28,806	29,412	31,036	30,225	33,266	39,219
Valor Agregado Bruto a precios básicos	419,268	449,717	493,177	520,225	556,180	534,476	613,897	700,226
Más: Impuestos netos de subvenciones sobre la producción y las importaciones	41,137	46,205	50,226	55,060	58,738	51,258	70,307	76,410
Producto Interno Bruto a precios de mercado	460,405	495,922	543,403	575,285	614,918	585,734	684,204	776,636

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2023)

2.1.2.1 RIESGO OPERATIVO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

Entre los objetivos de las empresas se puede mencionar que es el crecimiento económico por medio de la expansión, automatización de los procesos e ir digitalizando sus productos y servicios, esto conlleva a exponerse a más riesgos, un claro ejemplo es la seguridad de la información asociado a fraudes como ser el Phishing. La Prensa (2023) menciona que el Phishing es una técnica utilizada para el robo de información como contraseñas y números de tarjetas de crédito, puede ser por medio de correo electrónico, mensajes de texto o llamadas. La figura que se muestra a continuación hace referencia acerca de la seguridad informática.

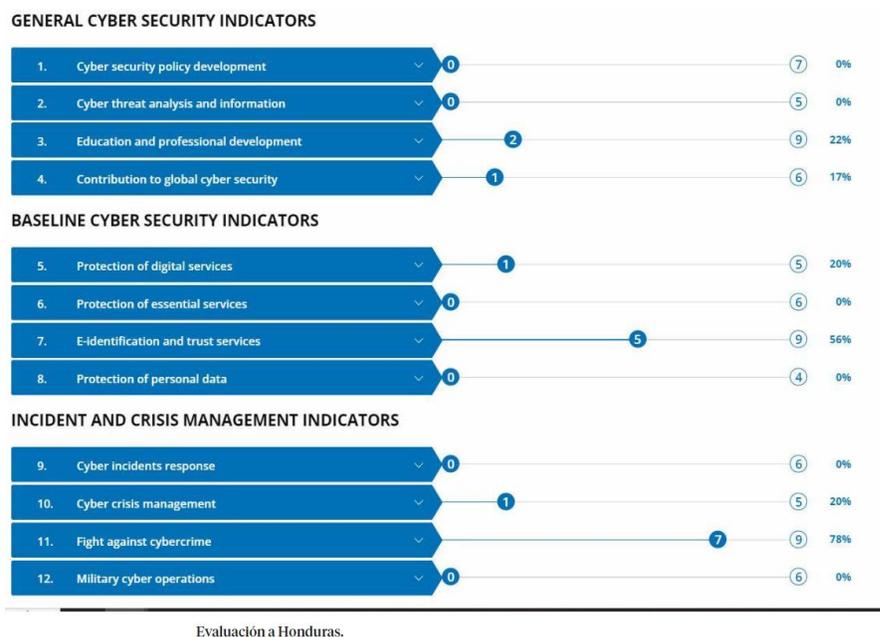


Figura 9. Indicadores generales de ciberseguridad.

Fuente: (La Prensa, 2023, párr. 15).

El ejemplo anterior descrito, muestra la importancia de contar con un Plan de Gestión de Riesgo, ya que es considerado un riesgo operacional donde se materializan pérdidas que las instituciones financieras deben asumir. Otro escenario es la clonación de tarjetas, TuNota (2019) menciona que las bandas operan por medio de un dispensador que se conecta al cajero automático y por medio de otras tarjetas con chips para el robo de información.

En ese mismo sentido, es la importancia de poder cuantificar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia, ambos escenarios mencionados, califican como fraudes, adicional, representan un impacto en las finanzas y procesos de la organización, para tomar decisiones en favor de la compañía.

Entre otras prácticas que ponen en riesgo las operaciones de una organización, por falta de un adecuado mecanismo de control interno, Ruíz (2014) menciona el caso de Barings Bank, que quebró debido a fraude interno, finalizando sus operaciones en 1995.

De los anteriores planteamientos se deduce, que el riesgo citado corresponde más a las instituciones bancarias, sin embargo, aplican los mismos criterios para el tratamiento de los riesgos. Con base a lo expuesto anteriormente, es responsabilidad de las instituciones financiera, garantizar la protección de datos de los usuarios financieros y dar respuesta a amenazas que pueden

afectar la imagen y utilidades de la organización.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 RIESGOS

- **Riesgo Operativo:** En 1988 nace el Marco BASEL que imponía ciertos requerimientos de capital, entre 1993 y 2003, ocurrieron una serie de catástrofes en las empresas que resaltaron la necesidad de profesionalizar, y crear otros estándares y mecanismos para mejorar la gestión de riesgos. De las empresas listadas en Fortune 1000, más del 90% tuvieron fallos de orígenes operacionales y estratégicos. En el año 2008 surgen dos estándares como ser: la ISO 31000 y estándares del Project Management Institute. (Buchtik, 2022).
- **Administración de Riesgos:** El surgimiento de la administración de riesgos tiene sus inicios en la segunda guerra mundial, una disciplina que se debe evaluar de manera integral. Buchtik (2022) reflexiona:

Durante la Segunda Guerra Mundial surgen los primeros términos de la gestión de riesgos y esta como una disciplina, pero se inicia en la industria de seguros, y básicamente para gestión de riesgos empresariales, y no de proyectos.

En 1986 nace el IRM (Institute of Risk Management) o Instituto de Gestión de Riesgos. en 1987 nace la primera edición de la Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI), el cual es el estándar de mayor adopción a nivel mundial para gestionar proyectos y megaproyectos de cualquier industria.

Es evidente entonces, que se tropicaliza para Honduras en el 2011 el concepto de Administración de Riesgos. La CNBS (2011) define:

El proceso de gestión de riesgo operativo comprende las etapas de identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de los eventos de riesgo operativo. A ello debe añadirse un mecanismo de comunicación y retroalimentación; y en caso se determine un nivel de pérdidas potenciales un respaldo patrimonial (p.1).

Hechas las observaciones anteriores, es evidente la evolución que ha tenido la administración de riesgos desde su concepción en la segunda Guerra mundial, hasta formar parte de las leyes que regulan el sistema financiero en Honduras.

- **Análisis Cualitativo de Riesgo:** Fullwood (2000) menciona que el riesgo siempre ha existido desde que el hombre realiza diferentes actividades, es el caso de la salud pública, que se convirtió en una prioridad con las grandes epidemias de la antigüedad. La

(Universidad de las Américas de Puebla [UDLAP], 2008) expone que en la actualidad, un análisis cualitativo de riesgo se define como un estudio que no recurre a cálculos numéricos, sino que denota la gravedad que tiene un riesgo.

- **Análisis Cuantitativo de Riesgo:** El análisis cuantitativo de riesgo, se define como la reincidencia con la que se materializa una amenaza en determinadas ocasiones, durante un período de tiempo definido. La UDLAP (2008) define:

Los métodos cuantitativos no son algo reciente o nuevo. Las bases para los análisis de riesgos cuantitativos, es decir los cálculos probabilísticos, se fundaron durante la Segunda Guerra Mundial (Cox, 1991). En los 60's y 70's los métodos de análisis de riesgos como el de Modo de Falla y Efecto y el Árbol de Fallas fueron introducidos ya que el uso de técnicas cuantitativas cobró fuerza (p.17).

En ese mismo sentido, UDALP (2008) define el análisis cuantitativo de riesgos bajo un enfoque de probabilidad y estadística de la ocurrencia de un evento, para clasificar las amenazas con base al orden de prioridades.

- **Plan de Gestión de Riesgos:** El plan de respuesta a los riesgos debe contemplar, de manera sencilla, las acciones generales a tomar en función del riesgo identificado y caracterizado por grado de criticidad, de tal manera que el gerente de proyectos, así como todos los stakeholders, conozcan en todo momento cómo se debe ejecutar el plan de respuesta. (Project Management Institute, 2007).
- **Cuadro de Seguimiento de Riesgo Operativo:** herramienta de control interno, utilizado para el registro, evolución, control y seguimiento de los casos de riesgo operativo que se presentan en la gestión diaria. (Ficohsa, 2023).
- **Intranet:** herramienta utilizada para la gestión de los procesos del negocio, software por medio del que se realizan los reportes de riesgo operativo, asignación de casos, y control de la calidad por medio de los tiempos de respuesta. (Ficohsa, 2023).

2.2.1.2 ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN

- **Administración de Proyectos:** La gestión de proyectos consiste en aplicar los conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades a las tareas de los proyectos a fin de conseguir cumplir sus objetivos, mediante la adaptación, aplicación e integración de los

procesos de dirección de proyectos adecuados para ejecutarlos de manera eficiente y eficaz. (UNIR, 2021).

- **Diagrama de Pareto:** Un diagrama de Pareto es una técnica que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer los problemas más importantes en los que deberías enfocarte y solucionarlos. (QuestionPro, 2016).
- **Diagrama de Ishikawa:** El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado es una herramienta utilizada para identificar problemas en un sistema. Muestra cómo se relacionan las causas y los efectos y ayuda a analizar lo que va mal en los sistemas, procesos y productos. (Safety Culture, 2022).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PMBOK SEXTA EDICIÓN

Para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras, se tomó como base la guía del PMBOK en su sexta edición, haciendo énfasis en el capítulo 11 que trata acerca de los riesgos. ¿Qué es la Administración de Proyectos? Urso (2004) expone:

La aplicación de la Disciplina de Administración de Proyectos es uno de los medios para salir de la crisis, imprime método, rigurosidad, un lenguaje común entre los miembros del equipo y objetivos conocidos y claros. Puede ser una concreta posibilidad de crecimiento formal de los profesionales, de las organizaciones y de los grupos sociales. Claramente es una guía para definir y alcanzar proyectos exitosos. Esta disciplina apunta a encarar proyectos viables y convenientes, a ejecutarlos con éxito, a formar grupos comprometidos con los objetivos, a generar progreso (párr.1).

Hecha la observación anterior, resalta la importancia de que las organizaciones implementen su propia metodología en administración de proyectos, ya que permite llevar una adecuada planificación, que se cumplan las expectativas de los interesados, solucionar problemas, llevar un registro de los documentos en sus diferentes etapas, llevar un control interno, y cumplir con los objetivos organizacionales.

Un proyecto es un esfuerzo temporal que tiene su inicio y su fin, con base en el PMBOK®

sexta edición (2017), se definen 5 grupos de procesos que se establecen de la siguiente manera:

- **Grupo de procesos de inicio:** Proceso(s) realizado(s) para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupo de procesos de planificación:** Proceso(s) requerido(s) para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- **Grupo de procesos de ejecución:** Proceso(s) realizado(s) para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Proceso(s) requerido(s) para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

La figura que se muestra a continuación brinda un ejemplo del grupo de procesos del ciclo de vida un proyecto.

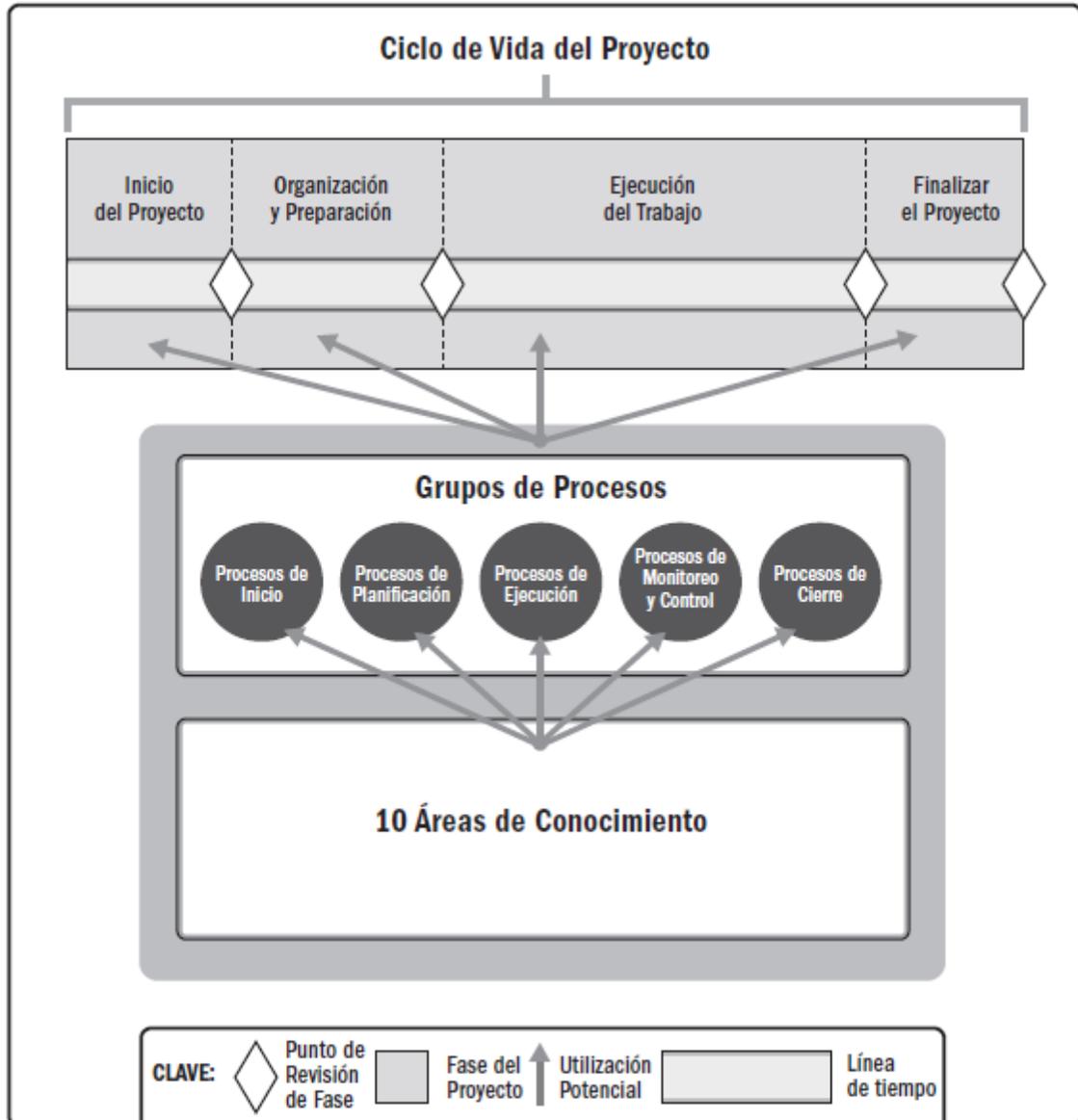


Figura 10. Grupo de procesos del ciclo de vida de un proyecto.

Fuente: (PMI, 2017, p.56).

La Administración de Proyectos define 10 áreas del conocimiento a considerar para el desarrollo de proyectos. En su sexta edición, el PMI (2017) detalla:

- **Gestión de la Integración del Proyecto.** Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que el

proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

- **Gestión del Cronograma del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- **Gestión de los Costos del Proyecto.** Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto.** Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los Recursos del Proyecto.** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto.** Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.** Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los Interesados del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.



Figura 11. Áreas del conocimiento del PMBOK.

Fuente: (ALERDSA, 2017, párr. 31).

2.3.1.1.2 TEORÍA DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN

En el campo de la administración de proyectos, se define la triple restricción de un Proyecto a fenómenos como el costo, el tiempo y el alcance, en donde se considera que si uno de ellos se ve afectado, los demás se ven afectados, debe existir un equilibrio para el desarrollo de los proyectos. Esterkin (2008) define su concepto de la triple restricción:

Este concepto de triple limitación está presente a lo largo de todo el proyecto. En la planificación, las negociaciones con respecto a lo que está incluido y no está incluido en el proyecto, el presupuesto, las fechas de realización de las tareas y el nivel de calidad pactado para los entregables, serán un punto importantísimo que definirá cómo se ejecuta el proyecto y cómo se lo lleva a una buena finalización.

La problemática principal del equipo del proyecto en la ejecución es cómo mantener lo pactado en la triple limitación con los clientes del proyecto, a medida que se presentan obstáculos, imprevistos y problemas (párr. 7).

Después de lo anterior expuesto, es importante identificar en los proyectos las variables que tienen un impacto significativo, debemos recordar que un proyecto es un espacio de tiempo temporal, es decir, que tiene un inicio y un fin, por lo que depende de la organización como se definen los conceptos alcance, costo y tiempo. La figura que se muestra

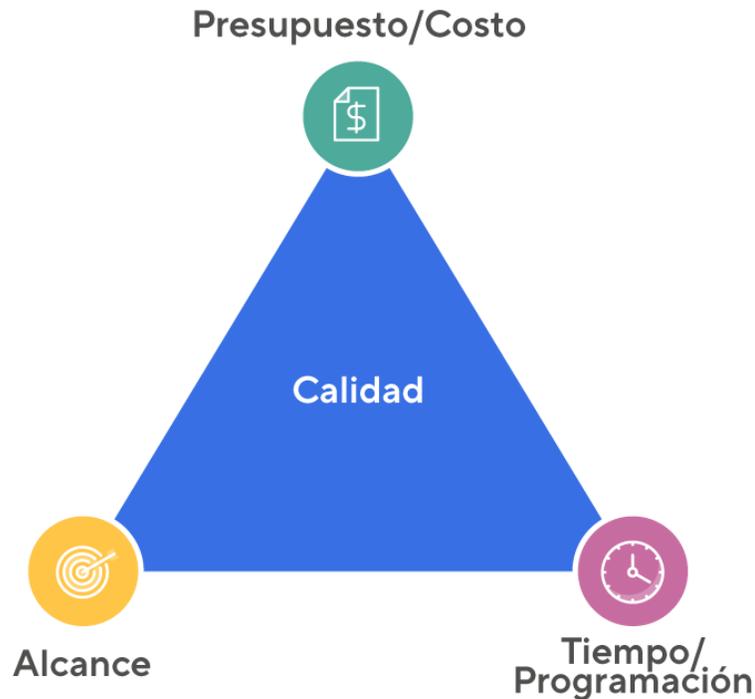


Figura 12. Triple restricción de un Proyecto.

Fuente: (Smartsheet, 2017, párr. 19).

Con los avances de la administración de proyectos, se adquieren nuevos conocimientos y se reflexiona en cuanto a las lecciones aprendidas lo que conlleva a profundizar en nuevos lineamientos que sirven como directrices para la implementación de buenas prácticas. Hecha la observación anterior, a la triple restricción de los proyectos, se complementa con tres restricciones adicionales, Asana (2022) menciona:

Si bien el alcance, el costo y el tiempo son las tres restricciones comunes de la gestión de proyectos, hay otras tres limitaciones que puedes encontrar durante el ciclo de vida: los riesgos, los recursos y la calidad.

- **Riesgo:** Los riesgos hacen referencia a cualquier incidente inesperado que puede interferir en el proyecto. Si bien la mayoría de los riesgos son negativos, algunos pueden ser positivos. Por ejemplo, mientras el proyecto está en curso, se podría presentar una nueva tecnología que te ayude a terminar el trabajo más rápido o una que genere más competencia en el mercado y reduzca el valor de tu producto.
- **Recursos:** Los recursos se relacionan estrechamente con las restricciones de costos del proyecto porque estos requisitos cuestan dinero. Sin una asignación de recursos adecuada, el proyecto puede tener menor calidad, un presupuesto más alto o retrasos en el cronograma. Algunos recursos que debes tener en cuenta incluyen:

➤ Personas.

- Equipamiento o materiales.
- Instalaciones.
- Software.
- **Calidad:** La calidad del proyecto es la medida que determina hasta qué punto los entregables del proyecto cumplen con las expectativas iniciales. Cada limitación del proyecto afecta la calidad, porque esta es el resultado final del proyecto. Sin embargo, también es una limitación en sí misma, porque existen aspectos del proyecto que pueden dar como resultado una mala calidad que no están necesariamente relacionados con el costo, el tiempo, los recursos, el riesgo ni el alcance. Estos incluyen:
 - Falta de comunicación.
 - Habilidades deficientes de diseño o desarrollo.
 - Demasiados cambios en el Proyecto (párr. 60).

Como puede observarse, inicialmente solo consideraba la triple restricción del proyecto al alcance, el costo y el tiempo, con la experiencia, lecciones aprendidas, implementación de buenas prácticas y la madurez de la administración de proyectos, se complementan los riesgos, recursos y la calidad, en donde debe existir un equilibrio. Un ejemplo es cuando en la ejecución de un proyecto no se cuenta con mucho tiempo, lo que lleva a tener un impacto en la calidad del producto final y en la premura surgen riesgos que no se identificaron y que ponen en peligro las expectativas de los interesados.

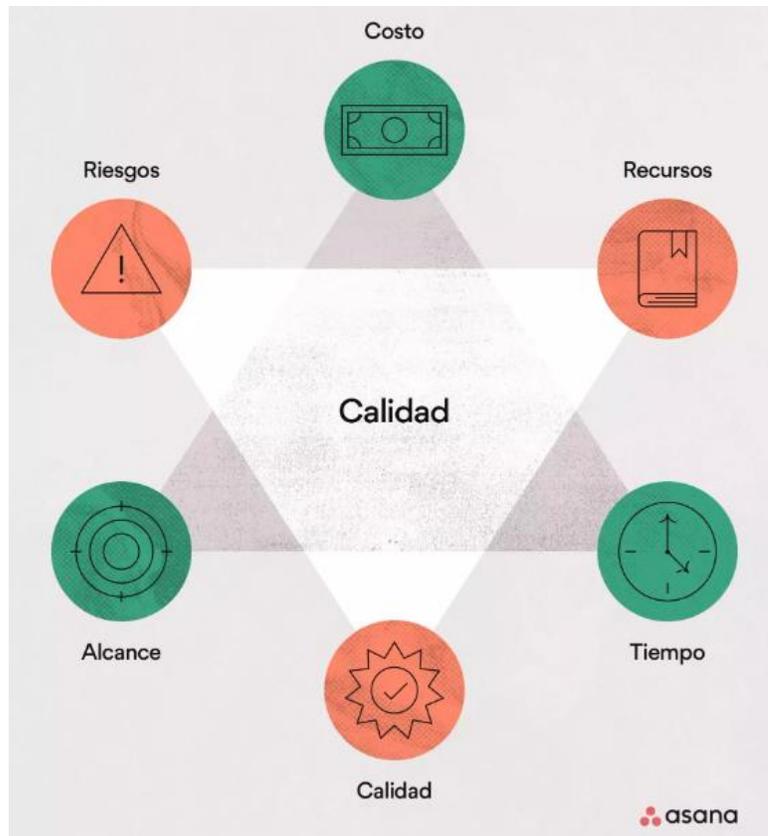


Figura 13. Triple restricción de un proyecto, complementándose con tres restricciones comunes.

Fuente: (Asana, 2022, párr. 19).

2.3.1.2 SCRUM

Scrum es una metodología que se basa en el empirismo, la incertidumbre es un fenómeno frecuente en los proyectos, impide la toma de decisiones cuando no existe un panorama claro del desarrollo del proyecto, es por ello que a medida se construye, el riesgo se reduce. Scrum Guides (2014) expone lo siguiente:

Scrum se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo (p.4).

Después de lo anterior expuesto, el marco de trabajo resulta oportuno para emplear en proyectos, considerando que los riesgos no se eliminan, a medida los proyectos evolucionan, nuevas formas de riesgo se presentan, y se deben aprender a gestionar, a medida se toma el desafío de descomponer grandes tareas en pequeñas, el riesgo se reduce y los proyectos presentan menos

incertidumbre y una claridad en su desarrollo.

El marco de trabajo Scrum se basa en tres principios fundamentales como ser:

- **Transparencia:** Los aspectos significativos del proceso deben ser visibles para aquellos que son responsables del resultado. La transparencia requiere que dichos aspectos sean definidos por un estándar común, de tal modo que los observadores compartan un entendimiento común de lo que se está viendo.
- **Inspección:** Los usuarios de Scrum deben inspeccionar frecuentemente los artefactos de Scrum y el progreso hacia un objetivo, para detectar variaciones. Su inspección no debe ser tan frecuente como para que interfiera en el trabajo. Las inspecciones son más beneficiosas cuando se realizan de forma diligente por inspectores expertos, en el mismo lugar de trabajo.
- **Adaptación:** Si un inspector determina que uno o más aspectos de un proceso se desvían de límites aceptables, y que el producto resultante no será aceptable, el proceso o el material que está siendo procesado deben ser ajustados. Dicho ajuste debe realizarse cuanto antes para minimizar desviaciones mayores.

A nivel macro, el marco de trabajo Scrum se compone de la siguiente manera:

- **El Equipo Scrum (Scrum Team):** El Equipo Scrum consiste en un Dueño de Producto (Product Owner), el Equipo de Desarrollo (Development Team) y un Scrum Master. Los Equipos Scrum son autoorganizados y multifuncionales. Los equipos autoorganizados eligen la mejor forma de llevar a cabo su trabajo y no son dirigidos por personas externas al equipo. Los equipos multifuncionales tienen todas las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo sin depender de otras personas que no son parte del equipo. El modelo de equipo en Scrum está diseñado para optimizar la flexibilidad, la creatividad y la productividad. Los Equipos Scrum entregan productos de forma iterativa e incremental, maximizando las oportunidades de obtener retroalimentación. Las entregas incrementales de producto “Terminado” aseguran que siempre estará disponible una versión potencialmente útil y funcional del producto.
- **Eventos de Scrum:** En Scrum existen eventos predefinidos con el fin de crear regularidad

y minimizar la necesidad de reuniones no definidas en Scrum. Todos los eventos son bloques de tiempo (time-boxes), de tal modo que todos tienen una duración máxima. Una vez que comienza un Sprint, su duración es fija y no puede acortarse o alargarse. Los demás eventos pueden terminar siempre que se alcance el objetivo del evento, asegurando que se emplee una cantidad apropiada de tiempo sin permitir desperdicio en el proceso. Además del propio Sprint, que es un contenedor del resto de eventos, cada uno de los eventos de Scrum constituye una oportunidad formal para la inspección y adaptación de algún aspecto. Estos eventos están diseñados específicamente para habilitar la transparencia e inspección. La falta de alguno de estos eventos da como resultado una reducción de la transparencia y constituye una oportunidad perdida para inspeccionar y adaptarse.

- **Artefactos Scrum:** Los artefactos de Scrum representan trabajo o valor en diversas formas que son útiles para proporcionar transparencia y oportunidades para la inspección y adaptación. Los artefactos definidos por Scrum están diseñados específicamente para maximizar la transparencia de la información clave, que es necesaria para asegurar que todos tengan el mismo entendimiento del artefacto.
- **Transparencia de los Artefactos:** Scrum se basa en la transparencia. Las decisiones para optimizar el valor y controlar el riesgo se toman basadas en el estado percibido de los artefactos. En la medida en que la transparencia sea completa, estas decisiones tienen unas bases sólidas. En la medida en que los artefactos no son completamente transparentes, estas decisiones pueden ser erróneas, el valor puede disminuir y el riesgo puede aumentar. El Scrum Master debe trabajar con el Dueño de Producto, el Equipo de Desarrollo y otras partes involucradas para entender si los artefactos son completamente transparentes. Hay prácticas para hacer frente a la falta de transparencia; el Scrum Master debe ayudar a todos a aplicar las prácticas más apropiadas si no hay una transparencia completa. Un Scrum Master puede detectar la falta de transparencia inspeccionando artefactos, reconociendo patrones, escuchando atentamente lo que se dice y detectando diferencias entre los resultados esperados y los reales.
- **Definición de “Terminado” (“Definition of Done”):** Cuando un elemento de la Lista de Producto o un Incremento se describe como “Terminado”, todo el mundo debe entender lo que significa “Terminado”. Aunque esto varía significativamente para cada Equipo Scrum,

los miembros del Equipo deben tener un entendimiento compartido de lo que significa que el trabajo esté completado, para asegurar la transparencia. Esta es la definición de “Terminado” para el Equipo Scrum y se utiliza para evaluar cuándo se ha completado el trabajo sobre el Incremento de producto. Esta misma definición guía al Equipo de Desarrollo en saber cuántos elementos de la Lista de Producto puede seleccionar durante una reunión de Planificación de Sprint. El propósito de cada Sprint es entregar Incrementos de funcionalidad que potencialmente se puedan poner en producción, y que se ajustan a la Definición de “Terminado” actual del Equipo Scrum.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1 METODOLOGÍA DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN

El enfoque para el desarrollo de la investigación, se basa en la sexta edición del PMBOK® específicamente en el capítulo 11, es importante considerar que el PMI (2017) define 10 áreas del conocimiento para la Administración de Proyectos, pero que ello contempla 49 procesos detallados en la siguiente figura.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 14. 49 procesos de la Administración de Proyectos.

Fuente: (PMI, 2017, p.63).

Después de lo anterior expuesto, podemos observar que el Project Management Institute y el PMBOK® en su sexta edición, brindan una base sólida para seguir los lineamientos de una

adecuada gestión de proyectos, cabe mencionar que cada institución está en sus facultades para implementar los procesos que considere adecuados para el desarrollo de sus proyectos.

2.3.2.2 SCRUM

En el apartado 2.3.1.2 se hizo mención de Scrum y de una manera general, elementos importantes que lo componen. Resulta oportuno profundizar en la metodología Scrum y su descomposición:

1. El Equipo Scrum (Scrum Team)

- **El Dueño de Producto (Product Owner):** El Dueño de Producto es el responsable de maximizar el valor del producto y del trabajo del Equipo de Desarrollo. El cómo se lleva a cabo esto podría variar ampliamente entre distintas organizaciones, Equipos Scrum e individuos. El Dueño de Producto es la única persona responsable de gestionar la Lista del Producto (Product Backlog). La gestión de la Lista del Producto incluye:
 - Expresar claramente los elementos de la Lista del Producto.
 - Ordenar los elementos en la Lista del Producto para alcanzar los objetivos y misiones de la mejor manera posible.
 - Optimizar el valor del trabajo desempeñado por el Equipo de Desarrollo.
 - Asegurar que la Lista del Producto es visible, transparente y clara para todos, y que muestra aquello en lo que el equipo trabajará a continuación; y,
 - Asegurar que el Equipo de Desarrollo entiende los elementos de la Lista del Producto al nivel necesario.
- **El Equipo de Desarrollo (Development Team):** El Equipo de Desarrollo consiste en los profesionales que desempeñan el trabajo de entregar un Incremento de producto “Terminado”, que potencialmente se pueda poner en producción, al final de cada Sprint. Solo los miembros del Equipo de Desarrollo participan en la creación del Incremento. Los Equipos de Desarrollo son

estructurados y empoderados por la organización para organizar y gestionar su propio trabajo. La sinergia resultante optimiza la eficiencia y efectividad del Equipo de Desarrollo. Los Equipos de Desarrollo tienen las siguientes características:

- Son autoorganizados. Nadie (ni siquiera el Scrum Master) indica al Equipo de Desarrollo cómo convertir elementos de la Lista del Producto en Incrementos de funcionalidad potencialmente desplegables.
 - Los Equipos de Desarrollo son multifuncionales, contando como equipo con todas las habilidades necesarias para crear un Incremento de producto.
 - Scrum no reconoce títulos para los miembros de un Equipo de Desarrollo, todos son Desarrolladores, independientemente del trabajo que realice cada persona; no hay excepciones a esta regla.
 - Scrum no reconoce sub-equipos en los equipos de desarrollo, no importan los dominios particulares que requieran ser tenidos en cuenta, como pruebas o análisis de negocio; no hay excepciones a esta regla; y,
 - Los Miembros individuales del Equipo de Desarrollo pueden tener habilidades especializadas y áreas en las que estén más enfocados, pero la responsabilidad recae en el Equipo de Desarrollo como un todo.
- **El Scrum Master:** El Scrum Master es el responsable de asegurar que Scrum es entendido y adoptado. Los Scrum Masters hacen esto asegurándose de que el Equipo Scrum trabaja ajustándose a la teoría, prácticas y reglas de Scrum.
 - **El Servicio del Scrum Master al Dueño del Producto:** El Scrum Master da servicio al Dueño de Producto de varias formas, incluyendo:
 - Encontrar técnicas para gestionar la Lista de Producto de manera efectiva.
 - Ayudar al Equipo Scrum a entender la necesidad de contar con elementos de Lista de Producto claros y concisos.
 - Entender la planificación del producto en un entorno empírico.

- Asegurar que el Dueño de Producto conozca cómo ordenar la Lista de Producto para maximizar el valor.
 - Entender y practicar la agilidad; y,
 - Facilitar los eventos de Scrum según se requiera o necesite.
- **El Servicio del Scrum Master al Equipo de Desarrollo:** El Scrum Master da servicio al Dueño de Producto de varias formas, incluyendo:
 - Encontrar técnicas para gestionar la Lista de Producto de manera efectiva.
 - Ayudar al Equipo Scrum a entender la necesidad de contar con elementos de Lista de Producto claros y concisos.
 - Entender la planificación del producto en un entorno empírico.
 - Asegurar que el Dueño de Producto conozca cómo ordenar la Lista de Producto para maximizar el valor.
 - Entender y practicar la agilidad; y,
 - Facilitar los eventos de Scrum según se requiera o necesite.
- **El Servicio del Scrum Master a la Organización:** El Scrum Master da servicio a la organización de varias formas, incluyendo:
 - Liderar y guiar a la organización en la adopción de Scrum.
 - Planificar las implementaciones de Scrum en la organización.
 - Ayudar a los empleados e interesados a entender y llevar a cabo Scrum y el desarrollo empírico de producto.
 - Motivar cambios que incrementen la productividad del Equipo Scrum; y
 - Trabajar con otros Scrum Masters para incrementar la efectividad de la aplicación de Scrum en la organización.

2. Eventos Scrum

- **El Sprint:** El corazón de Scrum es el Sprint, es un bloque de tiempo (time-box) de un mes o menos durante el cual se crea un incremento de producto “Terminado”, utilizable y potencialmente desplegable. Es más conveniente si la duración de los Sprints es consistente a lo largo del esfuerzo de desarrollo. Cada nuevo Sprint comienza inmediatamente después de la finalización del Sprint previo. Los Sprints contienen y consisten de la Reunión de Planificación del Sprint (Sprint Planning Meeting), los Scrums Diarios (Daily Scrums), el trabajo de desarrollo, la Revisión del Sprint (Sprint Review), y la Retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective). Durante el Sprint:
 - No se realizan cambios que puedan afectar al Objetivo del Sprint (Sprint Goal).
 - Los objetivos de calidad no disminuyen; y,
 - El alcance puede ser clarificado y renegociado entre el Dueño de Producto y el Equipo de Desarrollo a medida que se va aprendiendo más.
- **Cancelación de un Sprint:** Un Sprint puede ser cancelado antes de que el bloque de tiempo llegue a su fin. Solo el Dueño de Producto tiene la autoridad para cancelar el Sprint, aunque puede hacerlo bajo la influencia de los interesados, del Equipo de Desarrollo o del Scrum Master.
- **Reunión de Planificación de Sprint (Sprint Planning):** El trabajo a realizar durante el Sprint se planifica en la Reunión de Planificación de Sprint. Este plan se crea mediante el trabajo colaborativo del Equipo Scrum completo. La Reunión de Planificación de Sprint tiene un máximo de duración de ocho horas para un Sprint de un mes. Para Sprints más cortos, el evento es usualmente más corto. El Scrum Master se asegura de que el evento se lleve a cabo y que los asistentes entiendan su propósito. El Scrum Master enseña al Equipo Scrum a mantenerse dentro del bloque de tiempo.
- **Objetivo del Sprint (Sprint Goal):** El Objetivo del Sprint es una meta establecida para el Sprint que puede ser alcanzada mediante la implementación de la Lista de Producto. Proporciona una guía al Equipo de

Desarrollo acerca de por qué está construyendo el incremento. Es creado durante la reunión de Planificación del Sprint. El objetivo del Sprint ofrece al equipo de desarrollo cierta flexibilidad con respecto a la funcionalidad implementada en el Sprint. Los elementos de la Lista del Producto seleccionados ofrecen una función coherente, que puede ser el objetivo del Sprint. El objetivo del Sprint puede representar otro nexo de unión que haga que el Equipo de Desarrollo trabaje en conjunto y no en iniciativas separadas.

- **Scrum Diario (Daily Scrum):** El Scrum Diario es una reunión con un bloque de tiempo de 15 minutos para que el Equipo de Desarrollo sincronice sus actividades y cree un plan para las siguientes 24 horas. Esto se lleva a cabo inspeccionando el trabajo avanzado desde el último Scrum Diario y haciendo una proyección acerca del trabajo que podría completarse antes del siguiente. El Scrum Diario se realiza a la misma hora y en el mismo lugar todos los días para reducir la complejidad. Durante la reunión, cada miembro del Equipo de Desarrollo explica:
 - ¿Qué hice ayer que ayudó al Equipo de Desarrollo a lograr el Objetivo del Sprint?
 - ¿Qué haré hoy para ayudar al Equipo de Desarrollo a lograr el Objetivo del Sprint?
 - ¿Veo algún impedimento que evite que el Equipo de Desarrollo o yo logremos el Objetivo del Sprint?
- **Revisión de Sprint (Sprint Review):** Al final del Sprint se lleva a cabo una Revisión de Sprint para inspeccionar el Incremento y adaptar la Lista de Producto si fuese necesario. Durante la Revisión de Sprint, el Equipo Scrum y los interesados colaboran acerca de lo que se hizo durante el Sprint. Se trata de una reunión restringida a un bloque de tiempo de cuatro horas para Sprints de un mes. Para Sprints más cortos, se reserva un tiempo proporcionalmente menor. El Scrum Master se asegura de que el evento se lleve a cabo y que los asistentes entiendan su propósito. El Scrum Master enseña a todos a mantener el evento dentro del bloque de tiempo fijado. La Revisión de Sprint incluye los

siguientes elementos:

- Los asistentes son el Equipo Scrum y los interesados clave invitados por el Dueño de Producto.
 - El Dueño de Producto explica qué elementos de la Lista de Producto se han “Terminado” y cuales no se han “Terminado”.
 - El Equipo de Desarrollo habla acerca de qué fue bien durante el Sprint, qué problemas aparecieron y cómo fueron resueltos esos problemas.
 - El Equipo de Desarrollo demuestra el trabajo que ha “Terminado” y responde preguntas acerca del Incremento.
 - El Dueño de Producto habla acerca de la Lista de Producto en el estado actual. Proyecta fechas de finalización probables en el tiempo basándose en el progreso obtenido hasta la fecha (si es necesario).
 - El grupo completo colabora acerca de qué hacer a continuación, de modo que la Revisión del Sprint proporcione información de entrada valiosa para Reuniones de Planificación de Sprints subsiguientes.
 - Revisión de cómo el mercado o el uso potencial del producto podría haber cambiado lo que es de más valor para hacer a continuación; y,
 - Revisión de la línea de tiempo, presupuesto, capacidades potenciales y mercado para la próxima entrega prevista del producto.
- **Retropectiva de Sprint (Sprint Retrospective):** La Retropectiva de Sprint tiene lugar después de la Revisión de Sprint y antes de la siguiente Reunión de Planificación de Sprint. Se trata de una reunión restringida a un bloque de tiempo de tres horas para Sprints de un mes. Para Sprints más cortos se reserva un tiempo proporcionalmente menor. El Scrum Master se asegura de que el evento se lleve a cabo y que los asistentes entiendan su propósito. El Scrum Master enseña a todos a mantener el evento dentro del bloque de tiempo fijado. El Scrum Master participa en la reunión como un miembro del equipo ya que la responsabilidad del proceso Scrum recae sobre él. El propósito de la

Retrospectiva de Sprint es:

- Inspeccionar cómo fue el último Sprint en cuanto a personas, relaciones, procesos y herramientas.
- Identificar y ordenar los elementos más importantes que salieron bien y las posibles mejoras; y,
- Crear un plan para implementar las mejoras a la forma en la que el Equipo Scrum desempeña su trabajo.

3. Artefactos de Scrum:

- **Lista de Producto (Product Backlog):** La Lista de Producto es una lista ordenada de todo lo que podría ser necesario en el producto, y es la única fuente de requisitos para cualquier cambio a realizarse en el producto. El Dueño de Producto (Product Owner) es el responsable de la Lista de Producto, incluyendo su contenido, disponibilidad y ordenación.
- **Lista de Pendientes del Sprint (Sprint Backlog):** La Lista de Pendientes del Sprint es el conjunto de elementos de la Lista de Producto seleccionados para el Sprint, más un plan para entregar el Incremento de producto y conseguir el Objetivo del Sprint. La Lista de Pendientes del Sprint es una predicción hecha por el Equipo de Desarrollo acerca de qué funcionalidad formará parte del próximo Incremento y del trabajo necesario para entregar esa funcionalidad en un Incremento “Terminado”.

4. Transparencia de los Artefactos:

- Definición de “Terminado” (Definition of Done): Cuando un elemento de la Lista de Producto o un Incremento se describe como “Terminado”, todo el mundo debe entender lo que significa “Terminado”. Aunque esto varía significativamente para cada Equipo Scrum, los miembros del Equipo deben tener un entendimiento compartido de lo que significa que el trabajo esté completado, para asegurar la transparencia. Esta es la definición de “Terminado” para el Equipo Scrum y se utiliza para evaluar cuándo se ha completado el trabajo sobre el Incremento de producto.

2.3.2.3 KANBAN

Otra metodología que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, es la metodología Kanban, creada por Taiichi Ohno, implementada en la empresa Toyota, un joven visionario que rápidamente escaló en la estructura organizacional, su objetivo era competir con los productores de vehículos norteamericanos en tres años. La metodología Kanban se basa en la visualización de las etapas de un proceso, es una metodología muy visual, Tormetal (2017) expresa lo siguiente:

El sistema Kanban se crea en Toyota en la década de los 50, cómo un plan de mejora necesario en la producción de automóviles. En su creación se utilizaban tarjetas para señalar los procesos y las materias primas. De ahí el nombre de “kanban”, que en japonés significa “registro visual” o “tarjeta”.

La idea del Kanban se basó en dos conceptos que hoy podemos encontrar, por poner un ejemplo cercano, en los supermercados:

- En cada sección hay una cantidad limitada de un producto puesto a la venta (según su consumo habitual).
- Cuando este producto llega a un mínimo, se repone desde el almacén central hasta su máximo disponible.

Si lo trasladamos al Kanban, cada vez que el producto alcanza un mínimo, una tarjeta nos daría la orden de reponer ese material. Este concepto se trasladó a la relación entre fabricante y proveedor de materia prima. Así, consiguieron con un mismo método reducir el stock de materia prima en fábrica y automatizar la reposición de la misma justo cuando surgía la necesidad de comprar.

El método Kanban fue clave para la creación del exitoso método TPS (Toyota Production System) que ha desarrollado métodos como el Just in Time y el Lean Management (párr. 5).

Sobre la base de las ideas anteriores, es importante mencionar que Japón tuvo un crecimiento a nivel industrial lo que optimizó los procesos productivos, mejorando la calidad, son herramientas que son relevantes a la fecha, se han mejorado a manera de ser usados en software, combinado con otra metodología como ser Scrum; lo que se conoce como Scrumban, siendo un relación de Scrum y Kanban, utilizado en proyectos ágiles.

Hechas las observaciones anteriores, es importante conocer los fundamentos de Kanban, para una correcta implementación en los proyectos de una organización, Asana (2017) brinda los principios Kanban a un entorno moderno:

1. Empieza con lo que haces ahora: implementar el marco Kanban a cualquier

proceso o flujo de trabajo actual. A diferencia de algunos procesos de gestión ágil más definidos como Scrum, el marco Kanban es lo suficientemente flexible como para adaptarse a las prácticas centrales de tu equipo de trabajo.

2. Comprométete a buscar e implementar cambios progresivos y evolutivos: Los grandes cambios pueden ser perjudiciales para tu equipo y, si intentas cambiar todo a la vez, es posible que el nuevo sistema no funcione como esperabas. Ese es el motivo por el cual el marco Kanban está diseñado para fomentar la mejora continua y el cambio progresivo. En lugar de cambiar todo de una vez, empieza por buscar cambios progresivos para lograr que los procesos de tu equipo realmente evolucionen con el tiempo.

3. Respeta los procesos, los roles y las responsabilidades actuales: A diferencia de otras metodologías Lean, Kanban no tiene roles integrados y puede funcionar con la estructura y los procesos actuales de tu equipo. Además, tu proceso actual podría tener elementos excelentes, que se perderían si intentaras modificar completamente tu sistema de trabajo de un momento a otro.

4. Impulsa el liderazgo en todos los niveles: Con el espíritu de mejora continua, el método Kanban reconoce que el cambio puede provenir de cualquier dirección y no solo “de arriba abajo”. Con Kanban, se alienta a los miembros del equipo a participar, proponer nuevas formas para lograr que los procesos evolucionen y emprender nuevas iniciativas de trabajo (párr. 63).

Con referencia a lo anterior, la metodología Kanban resulta oportuna, considerando que se puede implementar paulatinamente en el espacio de trabajo, ya que menciona que los cambios bruscos a la forma actual de hacer el trabajo, existe la posibilidad que no tengo los efectos deseados, y entre sus ventajas es buscar la mejora continua, mover las tareas de una forma más rápida, agilizando los procesos.

Es importante que el equipo esté comprometido con la metodología Kanban, los equipos deben sentirse identificados, tener un propósito, tener su pensamiento orientado a la metodología Kanban para lograr los objetivos propuestos y agilizar el flujo de trabajo. Asana (2017) menciona lo siguiente:

1. Visualizar el trabajo: Una de las principales ventajas de Kanban es que puedes visualizar cómo el trabajo “avanza” a través de las etapas. Una tarjeta Kanban de tarea comenzará su viaje en el lado izquierdo de tu tablero y, a medida que tu equipo trabaja en ella, recorrerá lentamente las siguientes etapas hasta que aterrice en la columna Finalizadas. Esta práctica no solo te brinda una idea general de cómo el trabajo avanza a través de las etapas, sino que también te permite obtener información en tiempo real y apreciar de un vistazo el estado de los proyectos.

2. Limitar el trabajo en curso: Como metodología ágil, Kanban se centra en un principio de entrega temprana, lo que implica que las tareas deben moverse rápidamente de una columna a otra en lugar de estancarse en un estado ambiguo de

“trabajo en progreso” (wip). Aunque no existe un requisito establecido sobre cuántas tareas deben estar “en progreso” en un momento dado, es importante establecer los límites del trabajo; por lo que anima a tu equipo a centrarse en finalizar tareas individuales y a evitar realizar varias tareas a la vez.

3. Gestionar el flujo de trabajo: La práctica n.º 2 recomienda limitar la cantidad de trabajo en curso, y la mejor manera de hacerlo es con la optimización del flujo de tareas dentro del tablero Kanban. Gestionar y mejorar el flujo de trabajo te permitirá controlar el tiempo predestinado para el trabajo y así poder reducir el tiempo de entrega (el tiempo que pasa entre el inicio de una tarea hasta que llega a la columna Finalizadas de tu tablero Kanban) y garantizar que estás entregando tareas o enviando nuevos productos mientras siguen siendo relevantes.

4. Implementar políticas de procesos explícitas: Debido a la rapidez con la que se mueven las tareas en Kanban, asegúrate de que tu equipo haya establecido y comunicado claramente las convenciones. Las políticas de tu proceso deben guiar a tu equipo en la implementación de la metodología Kanban. Además, se debe alentar a todos en el equipo a participar e innovar las políticas Kanban, tal como se establece en el cuarto principio básico de Kanban: Impulsar el liderazgo en todos los niveles.

5. Implementar ciclos de comentarios: En Kanban, necesitas recopilar comentarios de dos grupos distintos: tus clientes y tu equipo.

➤ Recopila comentarios de tus clientes sobre la calidad y eficacia de la solución que produjo el equipo. ¿Fue el producto adecuado? ¿Hubo algún problema? En el caso de que haya surgido algún problema, como errores en un código o cualquier otro defecto del producto, revisa tu flujo Kanban y agrega más tiempo para la revisión, los ajustes y la evaluación.

➤ Realiza consultas frecuentes con el equipo sobre el proceso de ejecución de un marco Kanban. ¿Cómo se sienten con los resultados? Aquí tienes otra oportunidad para fomentar el liderazgo en todos los niveles y mejorar las políticas de procesos del equipo.

6. Mejorar colaborando y evolucionar experimentando: En esencia, Kanban se trata de una mejora continua. Sin embargo, también significa que otros sistemas podrían funcionar bien junto con Kanban. Ya sea Scrum o alguna otra metodología, debes estar siempre dispuesto a colaborar, experimentar y desarrollar tus procesos si es necesario (párr. 68).

A manera de resumen final, y como se ha mencionado, Kanban es una herramienta que requiere de bastante visualización para que los equipos de trabajo bajo esta metodología, aprecien la evolución de las actividades de un proceso, es importante gestionar el flujo de trabajo, no existe una cantidad mínima en un tablero Kanban, pero si es necesario identificar las actividades que tienen mayor importancia y darles prioridad, a medida se van finalizando, se prioriza las actividades que eran menos importantes. A manera que surgen más actividades, se debe continuar con el proceso de priorización para la entrega de valor del trabajo.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.3.3.1 DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto es una herramienta de calidad, su nombre proviene de Vilfredo Pareto, su ventaja es que permite el análisis de los errores que se presentan con mayor frecuencia en una organización, en el campo de aplicación del trabajo de investigación, es acerca de los riesgos que se presentan con mayor frecuencia. QuestionPro (2016) afirma:

Un diagrama de Pareto es una técnica que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer los problemas más importantes en los que deberías enfocarte y solucionarlos.

Esta técnica se basa en el principio de Pareto o regla 80/20, la cual establece una relación de correspondencia entre los grupos 80-20, donde el 80% de las consecuencias provienen del 20 % de las causas.

El diagrama de Pareto, también conocido como curva de distribución ABC, consiste en una gráfica que clasifica los aspectos relacionados con una problemática y los ordena de mayor a menor frecuencia, con lo que permite visualizar de forma clara cuál es la causa principal de una consecuencia (párr. 6).

Según se ha citado, es pertinente el uso de la herramienta, considerando que en Ficohsa Seguros Honduras, se trabaja bajo las directrices de la norma ISO 9001:2015 lo que conlleva a implementar medidas para eficientar los procesos de la organización y tomar decisiones relacionado a los riesgos que se expone la compañía.

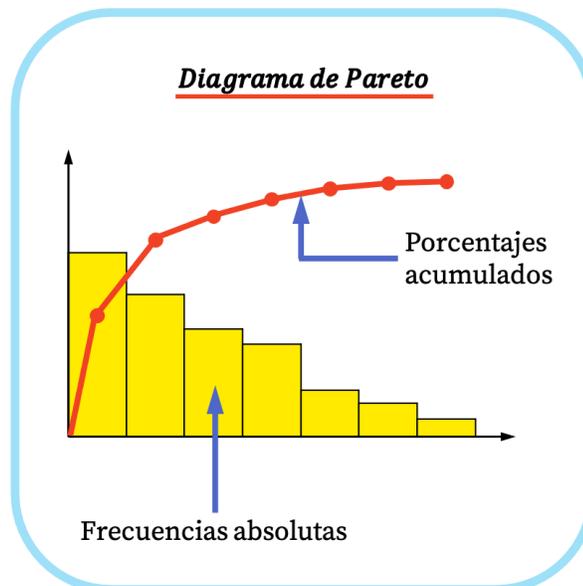


Figura 15. Diagrama de Pareto.

Fuente: (Probabilidad y Estadística, 2023, párr 10).

2.3.3.2 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

También conocido como diagrama de Ishikawa, es una herramienta que permite visualizar las causas raíces de los problemas de una organización, es mejor utilizarlo cuando se ha identificado de una forma bastante específica el problema. Salesforce (2022) expresa:

El diagrama de Ishikawa —también conocido como de espina de pescado— es una herramienta visual que tiene un formato de gráfico. Además, su principal función es ayudar en los análisis de organización. La mayoría de las veces se lo emplea para encontrar la causa de un problema en su raíz.

De esa forma, el diagrama tiene como objetivo ayudar al equipo a llegar a las causas reales de cuellos de botella que acometen a los procesos operativos y organizacionales de la empresa. En otras palabras, podemos decir que su propósito es desenmascarar situaciones no deseadas exponiendo su verdadero motive (párr. 3).

Ante la situación planteada, para el desarrollo del trabajo de investigación, se realizó el análisis de los 2 riesgos que se presentaron mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras, con el propósito de definir los factores que afectan directamente sobre el producto o servicio ofrecido.

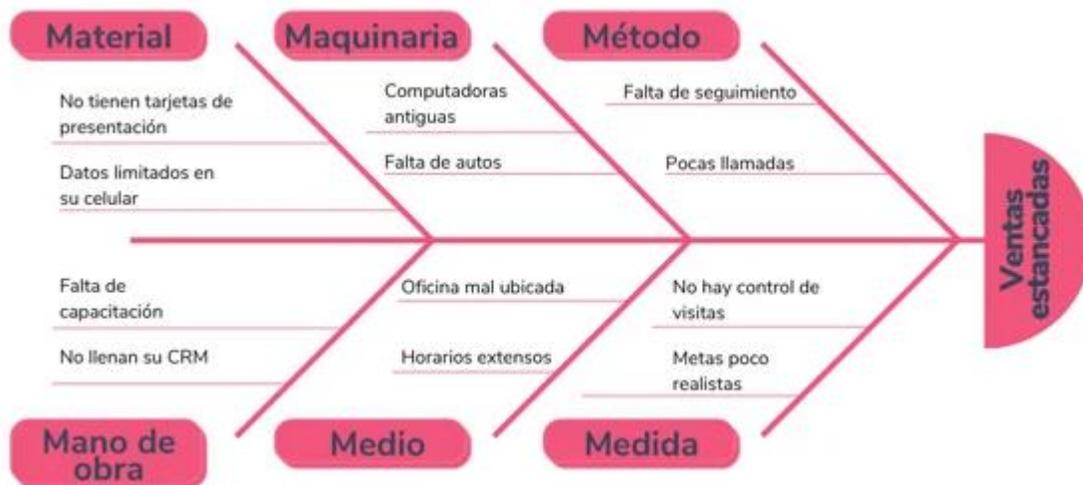


Figura 16. Diagrama Causa y Efecto.

Fuente: (HubSpot, 2023, párr. 212).

2.3.3.3 CUADRO DE SEGUIMIENTO DE RIESGO OPERATIVO

El cuadro de seguimiento de riesgo operativo es una matriz utilizada internamente por Ficohsa Seguros Honduras, que sirve como insumo para el registro de los riesgos operativos presentados durante el mes, su función es brindar seguimiento a los casos y la etapa en la que se

encuentran, la matriz se presenta mensualmente al comité de riesgos, sirve como el insumo que contiene la base de datos para el desarrollo de la investigación. La Matriz se compone de:

- **Registro:** en esta etapa se realiza la descarga de los riesgos que se presentan mensualmente y que está conformada del número de gestión, fecha de reporte, departamento que reporta, departamento responsable, hallazgo de riesgo operativo, pérdida operativa (en caso que aplique), detalle de plan de acción, fecha de finalización de plan de acción, estatus, y seguimiento de 3 meses.
- **Seguimiento de 90 días:** en esta etapa se registran los riesgos que ya cumplieron de manera satisfactoria los planes de acción y que se brinda un espacio de 90 días en donde se determina con el departamento que identificó el riesgo, si el plan de acción fue satisfactorio o si ocupa modificaciones.
- **Cerrados:** una vez se tiene una respuesta satisfactoria de los casos en etapa de 90 días, se registran los casos de manera satisfactoria, dejando su debido registro.

2.3.3.4 INTRANET

Intranet es un software utilizado internamente, su concepto es el de business process management, que se traduce como administración de los procesos de la organización, su apoyo al trabajo de investigación se debe a que es el medio por el que los responsables de la administración de riesgos reportan los casos que se presentan, adjuntando la debida documentación, una vez analizado el caso, por medio de la misma herramienta se asigna al departamento responsable de brindar el plan de acción, la herramienta también proporciona el tiempo que está en cada etapa para mantener la calidad en la organización.

2.4 MARCO LEGAL

Tabla 3. Estándares y normativas regulatorias

Apartado	Norma	Descripción
Estándares Internacionales del Control	Sarbanes - Oxley (SOX)	<ul style="list-style-type: none">➤ Ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza de una forma severa, el crimen corporativo a todas las entidades que coticen en la bolsa de valores de Estados Unidos.➤ Campo de aplicación de proyecto: las instituciones supervisadas que cotizan en la bolsa de valor de Estados Unidos, deben cumplir con las buenas prácticas, por lo que mejorar el sistema de gestión de riesgo fomenta la adopción de mejores prácticas.
	COSO	<ul style="list-style-type: none">➤ Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.➤ Campo de aplicación de proyecto: el desarrollo del plan de gestión de riesgos se estará alimentando de la base de datos del repositorio de riesgos, que son reportados con base al modelo COSO de las tres líneas de defensa.
Control de Riesgos	Basilea II	<ul style="list-style-type: none">➤ El Comité de Basilea es un organismo normativo fundamental en el sector bancario, cuya principal función es reforzar la regulación, la supervisión; y las prácticas de los bancos en todo el mundo.➤ Campo de aplicación de proyecto: los acuerdos de Basilea y en específico Basilea II, proporciona las directrices para el mercado financiero y asegurador, por lo que el trabajo de investigación utiliza estándares internacionales.

<p>Control de Riesgos</p>	<p>Solvencia II</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las empresas han desarrollado sistemas para hacer frente a pérdidas derivadas de la materialización de estos riesgos que responden a sus necesidades y representan la mayor parte del peso de Capital de Solvencia. La valoración de estos factores de riesgo ha sido objeto de estudio del comité europeo, y fruto de ello han surgido métodos para que las compañías puedan reportar la exposición de su riesgo ante el regulador, además de ser formas de gestionar sus actividades. ➤ Campo de Aplicación de Proyecto: el mecanismo de Solvencia II está más orientado a la industria aseguradora, donde se hace énfasis en los riesgos operacionales y las pérdidas que se derivan de las amenazas que se materializan, la industria de seguros se expone a riesgos por seguridad de la información, lavados de activos y financiamiento del terrorismo, por ello es importante las lecciones aprendidas y contar con un plan para la respuesta a riesgos.
<p>Comisión Nacional de Bancos y Seguros</p>	<p>Circular CNBS No. 195/2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1. Que es facultad de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, dictar las normas que requieren las instituciones del Sistema Financiero para el cumplimiento de su cometido, lo mismo que las normas prudenciales que deben cumplir estas; basándose en la legislación vigente y en los acuerdos y prácticas internacionales. ➤ Campo de aplicación de proyecto: todos los años las instituciones financieras deben cumplir con el plan de auditoría del regulador, por lo que presentar un plan de gestión de riesgos donde se identifique el control y seguimiento de los riesgos que se presentan con mayor frecuencia, indica una mejora en los recursos de la compañía. ➤ 2. Que el Consejo de Administración o Junta Directiva de las instituciones supervisadas, sin perjuicio de las demás disposiciones legales y contractuales que le sean aplicables, tendrá entre otras la responsabilidad de velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de los riesgos inherentes al negocio; así como, definir estrategias, políticas y procedimientos para cautelar los riesgos inherentes a la operatividad financiera, debiendo cumplir y hacer que se cumplan en todo momento, las disposiciones de las Leyes, reglamentos, y normas internas aplicables. ➤ Campo de aplicación de proyecto: uno de los objetivos es poder proporcionar un informe a la Gerencia donde indique los riesgos que se presentan con mayor frecuencia para la toma de decisiones y posibles revisiones de productos, brindando una mejora en el control y seguimiento. ➤ 3. Que el incremento del uso y sofisticación de tecnologías, el desarrollo del comercio electrónico, la realización de fusiones y adquisiciones de instituciones que ponen a prueba la integración de sistemas y procesos, el incremento de la tercerización (outsourcing), el desarrollo de nuevos productos financieros, el incremento de los índices de bancarización e inclusión financiera, entre otros factores, originan riesgo operativo que de acuerdo a Basilea II se define como la posibilidad de pérdidas por procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de la información, la infraestructura o eventos externos. ➤ Campo de aplicación de proyecto: la revolución 4.0 expone a las compañías a nuevos riesgos, es el caso de las tecnologías de la información, que se considera una rama del riesgo operacional, considerado en el trabajo de investigación por fallas en las tecnologías de la información.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4. Que la administración del riesgo debe ser considerado como aspecto importante para todos los miembros de la organización, especialmente desde los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva de las instituciones financieras, quienes están en la obligación de gestionar el riesgo operativo, y establecer los niveles aceptables de exposición e implantar los controles apropiados y monitorear su efectividad. ➤ Campo de aplicación de proyecto: el Marco COSO proporciona una eficaz forma de gestionar los riesgos a través de sus líneas de defensa, el plan de gestión de riesgos que se desarrolló, utilizó los datos bajo el Marco COSO, que dan soporte a la gestión.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 5. Que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros en su propósito de fortalecer las instituciones del sistema financiero, tiene por objetivo orientar e impulsar la cultura de la gestión de riesgos como una oportunidad de crecimiento de las instituciones financieras, a través del establecimiento de lineamientos mínimos que deberán ser implementados para llevar a cabo la identificación, evaluación, mitigación, seguimiento y control del riesgo operativo. ➤ Campo de aplicación de proyecto: en adopción de fortalecimiento, las herramientas implementadas en el trabajo de investigación proporcionan un análisis profundo de los productos que se ven afectados y las posibles causas.
Comisión Nacional de Bancos y Seguros	Circular CNBS No. 793/2022	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerando 1: Que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, numerales 1) y 2) de la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, corresponde a este Ente Supervisor dictar las normas prudenciales que se requieran para la revisión, verificación, control, vigilancia y fiscalización de las Instituciones Supervisadas, para lo cual se basará en la legislación vigente, en acuerdos y prácticas internacionales. ➤ Campo de aplicación de proyecto: como instituciones supervisadas, se cumple anualmente con el plan de auditoría, el trabajo de investigación promueve el crecimiento del conocimiento en el departamento de riesgos, es evidente proteger a la compañía de amenazas.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerando 2: Que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), mediante Resolución No.1301/22- 11-2005, aprobó las “NORMAS PARA REGULAR LA ADMINISTRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO”, las cuales tienen por objeto regular la administración de las tecnologías de información y comunicaciones utilizadas por las instituciones del sistema financiero; asimismo, regular los servicios financieros y operaciones realizadas por medio de redes electrónicas de uso externo e interno. La Junta Directiva o Consejo de Administración de las instituciones del sistema financiero, deben prestar la debida importancia a la administración del riesgo derivado de los sistemas de información, tomando en cuenta que su continuidad, desarrollo y funcionamiento constituyen el elemento central para su operatividad y su manejo administrativo y financiero. ➤ Campo de aplicación de proyecto: la Continuidad del Negocio es una rama del riesgo operativo, donde se considera que se debe continuar con el servicio a los asegurados y la operatividad del negocio, un plan de gestión de riesgos debe evaluar las amenazas y dar respuesta oportuna.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerando 3: Que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros mediante Resolución GES No.662/29-12-2020, aprobó el Marco Integral de Supervisión Basada en Riesgos (MISBR) para el Sector Financiero, Asegurador y Previsional Público, con el objetivo de establecer un enfoque de Supervisión dinámico y prospectivo que permita identificar oportunamente los eventos actuales y potenciales, que puedan afectar el perfil de riesgos de las Instituciones Supervisadas. ➤ Campo de aplicación de proyecto: la plantilla para el reporte mensual de riesgos proporcionó conocimiento a la Gerencia para la toma de decisiones, así como conocer las medidas que se están implementando para su control y seguimiento.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerando 4: Que los estándares y mejores prácticas internacionales relacionados con las Tecnologías de Información (TI), están en constante actualización brindando mecanismos de control robustos para la gestión de las TI. ➤ Campo de aplicación de proyecto: se ha mencionado que las tecnologías de la información forman parte del riesgo operacional, uno de los elementos a considerar, son los riesgos asociados por fallas en las tecnologías de la información.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerando 5: Que conforme con lo descrito en los Considerandos (3) y (4) precedentes, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) considera procedente reformar las posiciones contenidas en las “NORMAS PARA REGULAR LA ADMINISTRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO”, relacionadas con la gestión de tecnologías de información, la continuidad del Negocio, seguridad de la información y ciberseguridad en las Instituciones Supervisadas, dada la rápida evolución de las tecnologías de la información en las últimas décadas y el aumento considerable en su uso por parte de las Instituciones Supervisadas y los usuarios financieros, adaptándolas a mejores estándares y prácticas internacionales. ➤ Campo de aplicación del proyecto: el plan de gestión de riesgos considera la exposición por tecnologías de la información, en caso de materializarse, se la brinda su correspondiente control y seguimiento, así como los planes de acción a implementar para mitigar los riesgos.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículo 1.- OBJETO: Las presentes Normas tiene por objeto regular la gestión de tecnologías de información, continuidad del negocio, seguridad de la información y ciberseguridad en las instituciones Supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), así como a los Grupos Financieros de los cuales éstas formen parte, en función de su tamaño, naturaleza, complejidad de operaciones y perfil de riesgos. ➤ Campo de aplicación de proyecto: como instituciones supervisadas y fomentando el espíritu de la investigación, el trabajo desarrollado evidencia que la organización da un paso adelante ampliando los recursos para un mejor control y seguimiento de los riesgos.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículo 2.- ALCANCE: Las presentes Normas son aplicables a las Instituciones Supervisadas por la comisión, así como a los Grupos Financieros conformados por estas. ➤ Campo de aplicación de proyecto: las normas son adoptadas por del departamento de Estrategia y Normativa. Como institución supervisada, se debe cumplir con lo que establece la ley. Las bases de datos a utilizar sintetizan la adopción de leyes y estándares.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículo 4.- GESTIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS CON TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN: Las Instituciones Supervisadas deben garantizar que su Marco de Gobierno de Riesgo, contemplen lo relacionado con las TI como un proceso institucional, transversal, coherente con los objetivos estratégicos y el plan de negocios de la Institución o del Grupo Financiero. ➤ Campo de aplicación de proyecto: en su propósito de crecimiento, las organizaciones automatizan sus procesos, lo que lleva a mayor exposición, el plan de gestión de riesgos contempla que, de materializarse un riesgo por tecnologías de la información, se registra el mismo como parte de las lecciones aprendidas para conocer el plan de acción a implementar para futuros casos.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículo 5.- GOBIERNO DE TI: El Gobierno de TI como parte integral del Gobierno Corporativo, debe establecer la estructura, políticas y procesos garantizando que las TI soportan las estrategias y objetivos de la Institución. ➤ Campo de aplicación de proyecto: como departamento de administración de riesgos, se involucra cuando se materializa un riesgo, monitoreo, hasta que se implementa su plan de acción.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículo 6.- GOBIERNO DE TI EN GRUPOS FINANCIEROS: Cuando la Institución Supervisada que forme parte de un Grupo Financiero, puede establecer las funciones o comités para la gestión operativa y las funciones de vigilancia relacionadas con TI a nivel de grupo. Asimismo, las funciones o comités que opten por esta opción deben asegurar que se realice de forma efectiva en cada una de las Instituciones que formen parte del Grupo Financiero. Los comités deben estar integrados por ejecutivos de cada una de las Instituciones que forman parte del Grupo Financiero; lo que debe establecerse en los reglamentos aprobados por el órgano de Administración. ➤ Campo de aplicación de proyecto: mensualmente se recibe un reporte de fallas en tecnologías de la información, de presentarse un riesgo por una deficiencia se solicita se documente el riesgo para evidenciar que se está brindando un adecuado seguimiento, lo que a su vez forma parte del repositorio de riesgos del que se conforma el plan de gestión de riesgos.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículo 7.- GESTIÓN DE TI: Las Instituciones Supervisadas deben diseñar, implementar, documentar, monitorear y actualizar el Marco de Gestión de TI, el cual debe estar conformado por políticas, procesos y procedimientos relacionados con la adquisición, mantenimiento e implementación de los sistemas, bases de datos e infraestructura de TI, así como la administración de recursos, garantizando que toda tarea o proceso interno de TI esté debidamente documentado, con el objetivo de lograr un entorno operativo que tenga un nivel adecuado de madurez. De igual forma, definir los roles, funciones y responsabilidades de la Alta Gerencia y las Funciones de Vigilancia con respecto a dicha gestión. El Marco de Gestión de TI debe revisarse y/o actualizarse de acuerdo con la periodicidad definida por la Institución o Grupo Financiero o ante el surgimiento de cambios significativos, de manera tal que asegure su actualización, vigencia y efectividad. ➤ Campo de aplicación de proyecto: en la organización se cuenta con un sistema robustecido de gobierno de tecnología de la información, toda falla que derive por debilidades en la gestión es un riesgo que se debe documentar y que forma parte del repositorio de riesgos de donde se actualiza el plan de gestión de riesgos ante las amenazas que se expone la compañía.

- | | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none">➤ Artículo 8.- ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE TI: El área de TI, debe gestionar los riesgos materiales a las tecnologías de la información como primera línea de defensa; además, dicha área debe contar con la estructura organizacional alineada con el Plan Estratégico de TI, con adecuada separación de funciones, delegación de autoridad, definición de roles y asignación de responsabilidades; asegurándose que el recurso humano tenga las capacidades necesarias mediante programas de entrenamiento y capacitación, así como, estrategias de promoción y transferencia de conocimiento entre los mismos. Asimismo, el área de TI debe estar a cargo de un ejecutivo especializado con formación académica y experiencia comprobada sobre la administración de TI.➤ Campo de aplicación de proyecto: dentro de la organización se cuenta con un gobierno corporativo donde se involucra a Ficohsa Seguros, donde en caso de materializarse un riesgo, el mismo se escala y se le da seguimiento. El plan se alimenta de las bases de datos y sirve como lecciones aprendidas para ampliar el conocimiento del plan. |
|--|--|---|

Fuente: Propiedad Intelectual (2023)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el apartado que se muestra a continuación, se elaboró una matriz metodológica para brindar respuesta al problema que se ha venido mencionando en el trabajo de investigación, de una manera ordenada y lógica. Se definieron las variables a ser objeto de estudio, su grado de dependencia o independencia; y si son variables numéricas, no numéricas, o una combinación de ambas; lo anterior orientado a brindar respuesta al trabajo de investigación. Se desarrolló una matriz de operacionalización de variables, en donde se muestra el proceso para llevar a cabo la variable y que exista relación con el indicador definido, el cual determina la respuesta satisfactoria de la variable. Se define el PMBOK® Sexta Edición como la metodología a implementar, la muestra siendo los 192 casos de riesgo, registrados desde el año 2020 al 30 de julio del año 2023; y se determina que el trabajo de investigación conlleva un enfoque mixto con un alcance descriptivo, y las herramientas a utilizar para la recolección y análisis de datos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En el Capítulo III del trabajo de investigación, se definen las matrices que proporcionan una secuencia lógica de la concepción del problema, la definición de las preguntas de investigación, los objetivos definidos para dar solución a la problemática. En este avance se definen las variables que son objeto de estudio y que proporcionan los resultados por medio de indicadores establecidos, la operacionalización de variables, lo que respalda si se brindó solución a la problemática. Cabe agregar que también se define el enfoque y método para el desarrollo del trabajo de investigación, la población que se pretende estudiar, cómo se obtendrá la muestra de estudio de la población, la técnica, instrumentos, y procedimientos para la obtención de la información, así como las fuentes para el apoyo de la investigación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 4. Matriz Metodológica

Título de la investigación	Preguntas de investigación	General	Específicos	Tipo de Variable	Medición de Variables	Metodología y herramientas
Generar el plan de gestión de riesgos desde la perspectiva del PMBOK® en el área de riesgos de Ficohsa Seguros Honduras.	¿Cuál es el beneficio de desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos en Ficohsa Seguros Honduras, considerando el PMBOK como referencia?	Desarrollar el plan de gestión de riesgos en Ficohsa Seguros Honduras, desde la perspectiva del PMBOK para facilitar la identificación, análisis y reporte de los riesgos que se presentan mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras.		Independiente	Nominal y Ordinal	Juicio de expertos, entrevistas.
	¿Cuáles son los riesgos que se presentan con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras?		Determinar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia a través del diagrama de Pareto.	Dependiente	Nominal y Ordinal	Registro de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, diagrama de Pareto.
	¿Cuál es el formato más adecuado para la presentación del informe de gestión de riesgo?		Elaborar una plantilla para el reporte de la gestión de riesgo operativo.	Dependiente	Nominal y Ordinal	Investigación sobre el desarrollo, entrevista.

¿Cuál es la herramienta más adecuada para el análisis de la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia?		Determinar la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia por medio del diagrama de Ishikawa.	Dependiente	Nominal y Ordinal	Análisis de datos, juicio de expertos, diagrama de Ishikawa, círculos de calidad.
¿Cuál es el capítulo del PMBOK sexta edición que servirá como pauta para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos?		Implementar el capítulo 11 del PMBOK sexta edición, para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos.	Dependiente	Nominal y Ordinal	Juicio de expertos, reuniones.
¿Cuál será el entregable final del trabajo de investigación?		Generar el Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras.	Dependiente	Nominal y Ordinal	Juicio de expertos, habilidades interpersonales y de equipo, trabajo en equipo.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

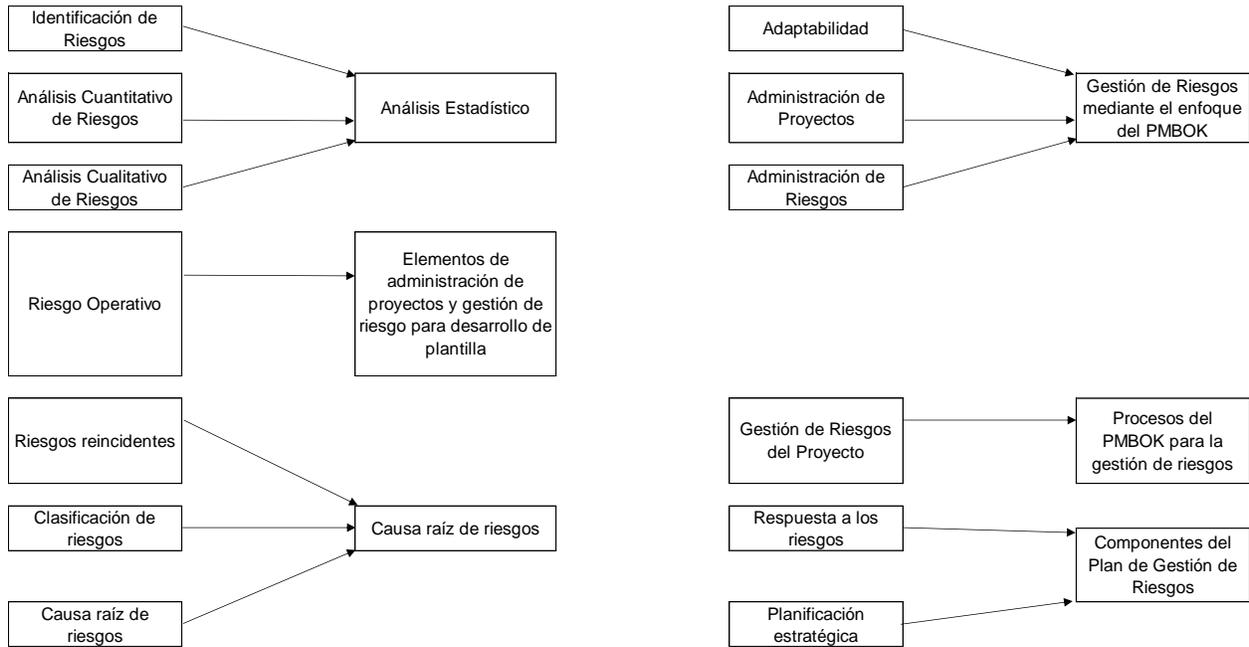


Figura 17. Variables de estudio.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador
Desarrollar el plan de gestión de riesgos en Ficohsa Seguros Honduras, desde la perspectiva del PMBOK para facilitar la identificación, análisis y reporte de los riesgos que se presentan mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras.	Gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK.	Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos, que contiene los aspectos para dar respuesta oportuna a las amenazas que enfrenta la organización.	Tomar como base el Capítulo 11 del PMBOK sexta edición para el desarrollo del proyecto.	Adaptabilidad, administración de proyectos, administración de riesgos.	Desarrollo de la estrategia para planificación, gestión y control de riesgos.
Determinar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia a través del diagrama de Pareto.	Análisis estadístico.	Proceso para identificar y categorizar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los riesgos. 2. Registrar los riesgos. 3. Análisis cualitativo de riesgos. 4. Análisis cuantitativo de riesgos. 5. Categorización de riesgos. 6. Desarrollo del diagrama de Pareto. 	Identificación de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, análisis cualitativo de riesgos.	Análisis estadístico de los riesgos que se presentan con mayor frecuencia.

<p>Elaborar una plantilla para el reporte de la gestión de riesgo operativo.</p>	<p>Elementos de administración de proyectos y gestión de riesgo para desarrollo de plantilla.</p>	<p>Elementos que forman parte del universo de riesgo operativo a formar parte de la plantilla.</p>	<p>PMBOK:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de los Riesgos. 2. Identificar los Riesgos. 3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. 4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. 5. Planificar la Respuesta a los Riesgos. 6. Implementar la Respuesta a los Riesgos. 7. Monitorear los Riesgos <p>Riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagrama de Pareto. 2. Diagrama de Ishikawa. 3. Matriz de Probabilidad e Impacto. 4. Cuadro de Seguimiento de Riesgo Operativo. 5. Respuesta a Riesgos. 	<p>Riesgo operativo.</p>	<p>Cumplir con los elementos de riesgo para desarrollo de plantilla.</p>
<p>Determinar la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia por medio del diagrama de Ishikawa.</p>	<p>Causa raíz de riesgos.</p>	<p>Diferentes fuerzas que ejercen para evaluar el impacto que tiene una organización en sus productos, procesos y servicios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia. 2. Desarrollar los dos diagramas de Ishikawa. 3. Determinar la causa raíz. 	<p>Riesgos reincidentes, clasificación de riesgos, causa raíz de riesgos.</p>	<p>Reporte del análisis de causa y efecto.</p>

<p>Implementar el capítulo 11 del PMBOK sexta edición, para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos.</p>	<p>Procesos del PMBOK para la gestión de riesgos.</p>	<p>Lineamientos que brinda el PMBOK para la administración de riesgos en proyectos.</p>	<p>El PMBOK proporciona los procesos para la gestión de riesgos, que se deben cumplir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de los Riesgos. 2. Identificar los Riesgos. 3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. 4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. 5. Planificar la Respuesta a los Riesgos. 6. Implementar la Respuesta a los Riesgos. 7. Monitorear los Riesgos. 	<p>Gestión de riesgos del proyecto.</p>	<p>Cumplimiento de los procesos del PMBOK® sexta edición.</p>
<p>Generar el Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras.</p>	<p>Componentes del plan de gestión de riesgos.</p>	<p>Diferentes elementos que se deben desarrollar para el plan de gestión de riesgos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagrama de Pareto. 2. Diagrama de Ishikawa. 3. Matriz de Probabilidad e Impacto. 4. Cuadro de Seguimiento de Riesgo Operativo. 5. Plan de acción para mitigar riesgos. 	<p>Planificación estratégica, respuesta a los riesgos.</p>	<p>Entrega del plan de gestión de riesgos.</p>

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, resulta oportuno realizar la investigación mediante un enfoque mixto, el cual combina la perspectiva del enfoque mixto y cualitativo. Con referencia a lo anterior, nos permite ampliar en la disciplina de la administración de proyectos y la gestión de riesgo, donde ambas metodologías deben hacer sinergia para demostrar los resultados a la problemática del trabajo de investigación.

De los anteriores planteamientos se deduce, que el enfoque cualitativo es propicio para al trabajo de investigación, considerando que la administración de proyectos es una metodología que brinda lineamientos que son implementados, considerando las diferentes cualidades que tienen los proyectos. La administración de riesgos requiere identificar los potenciales riesgos que afectan a una organización, y las cualidades que tiene cada uno. Para la obtención de la información se estarán utilizando herramientas y métodos como la entrevista, juicio de expertos, investigación sobre el tema, reuniones, habilidades interpersonales y de equipo, plantilla, diagrama de Ishikawa, lineamientos del PMBOK, y lineamientos de la administración de riesgos.

En este mismo orden y dirección, el enfoque cuantitativo permitirá que se pueda demostrar los resultados que responden a las variables de estudio, siendo determinantes para cumplir con los objetivos específicos y generales, siendo el fin último, brindar una respuesta al problema de investigación planteado. Los datos se obtendrán mediante métodos y herramientas como ser: análisis de datos, diagrama de Pareto.

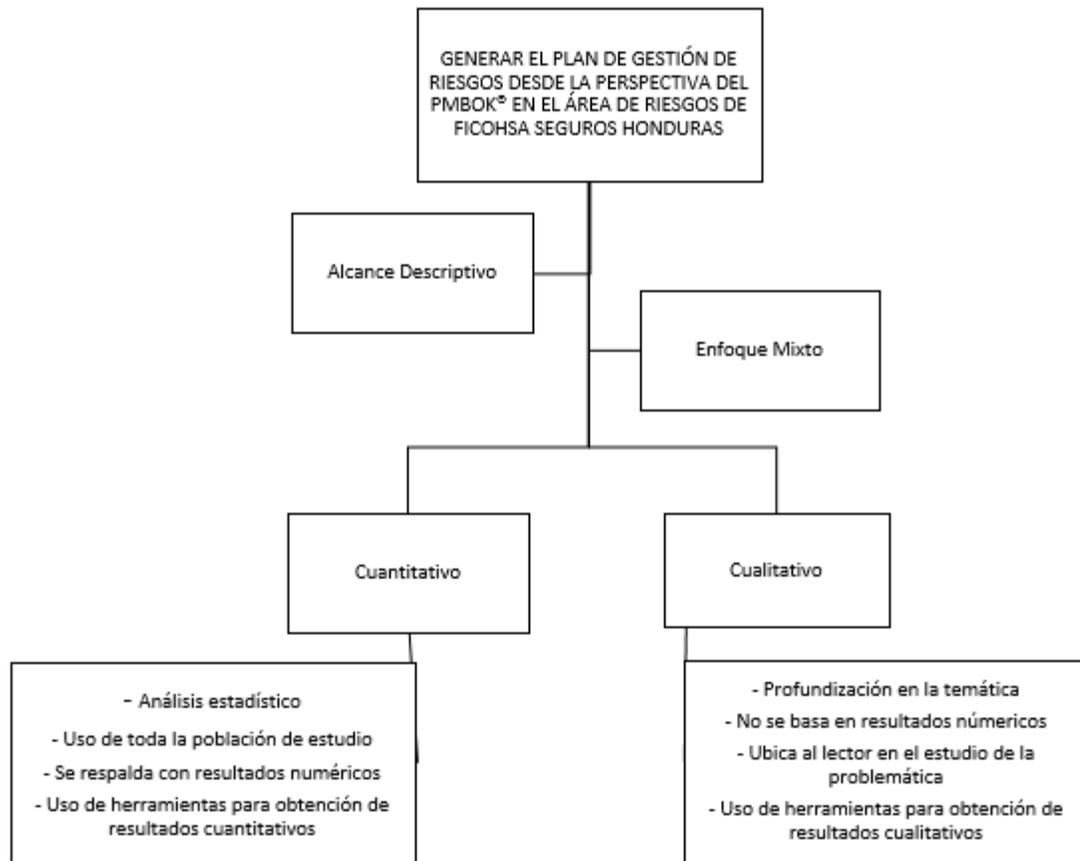


Figura 18. Característica del enfoque y métodos de investigación.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Texto. El diseño de la investigación es utilizado para brindarle lógica al trabajo de investigación, donde se explican los métodos y técnicas utilizados para obtener la información que es objeto de estudio. En el contexto de este trabajo de investigación la población es el universo de riesgo que se han presentado en Ficohsa Seguros Honduras y la muestra comprende toda la base de datos, ya que se identificó que son 192 casos de riesgo, desde el año 2020 al 30 de julio del año 2023.

3.3.1 POBLACIÓN

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la población de estudio para el trabajo de investigación es el universo de riesgos que se han reportado en Ficohsa Seguros Honduras desde el año 2020 al 30 de julio del año 2023. Son la base que van a sustentar la investigación, el insumo que será complementado con la metodología del PMBOK® sexta edición.

3.3.2 MUESTRA

Ante la situación planteada y considerando que se tiene una base de datos con un número preciso del universo de riesgos de riesgos que se han reportado en Ficohsa Seguros Honduras, para el análisis cuantitativo se estará haciendo uso de los 192 riesgos contabilizados. Para efectos de del análisis cualitativo de riesgos, se estudia los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia para determinar la causa raíz, obtenido del análisis estadístico, se utilizará la técnica de muestreo por conveniencia.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Para el análisis estadístico no se establecerá una muestra. Para efectos del análisis cualitativo se analizará los dos incidentes que tengan mayor frecuencia, utilizando la técnica de muestreo por conveniencia, una vez identificados y categorizadas las amenazas que se presentan con mayor frecuencia, para determinar la causa raíz. Entre las ventajas del muestreo por conveniencia Economipedia (2022) define lo siguiente:

- Es un método económico porque permite ahorrar costos en la recolección de los datos.
- Permite reunir la información necesaria para el estudio en un menor tiempo con relación a otros tipos de muestreo.
- Es útil para el caso de estudios iniciales o pilotos. Así, permite observar tendencias que luego se pueden analizar en un trabajo más profundo o masivo (p. 15).

Con referencia a lo anterior, resulta oportuno la técnica mencionada, ya que una vez realizado el análisis estadístico y determinado los riesgos que se presentan con mayor frecuencia, permite profundizar en la causa raíz.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En este apartado se definen las técnicas, instrumentos y procedimientos para llevar a cabo la recolección de la información, lo que permite robustecer la calidad de los datos y proporcionar resultados con mayor certeza.

3.4.1 TÉCNICAS

3.4.1.1 OBSERVACIÓN

Se debe tomar en consideración, que, para el presente trabajo de investigación, ya se cuenta con una base de datos de los riesgos que se han presentado en Ficohsa Seguros Honduras desde el año 2020, por lo que el mejor enfoque es la observación, en este contexto, permite observar las amenazas a las que se enfrenta la organización. Específicamente, es propicio focalizarse en una observación directa, donde el investigador se pone en contacto con el fenómeno a investigar.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Para el presente trabajo de investigación, la herramienta más propicia para obtener información de fuentes con plena experiencia en el campo de investigación y profundizando en el trabajo de investigación para garantizar el éxito de la problemática planteada, se ha definido la entrevista como un instrumento que sirve de apoyo para el diálogo entre dos personas, donde el experto en la temática aporta valiosa información.

Tabla 6. Tipos de entrevistas en un trabajo de investigación

Tipo de Entrevista	Característica	Ventajas	Desventaja
Entrevista Estructurada.	La entrevista estructurada se realiza mediante formatos definidos y todas las personas seleccionadas son entrevistadas bajo el mismo documento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las preguntas se fijan de antemano. 2. Se aplica en forma rígida a todos los entrevistados. 3. Tiene la ventaja de la sistematización. 4. Presenta alta objetividad y confiabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de flexibilidad, lo que no permite profundizar en el análisis.
Entrevista Semiestructurada.	Este tipo de entrevista realiza preguntas preestablecidas y otras de forma aleatoria, lo que permite tener flexibilidad y cierta rigidez.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor grado de flexibilidad. 2. Adaptables a los sujetos y condiciones. 3. Aclarar términos, identificar ambigüedades, y reducir formalismos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El tema se puede extender a tal forma que el entrevistador pierda el hilo de la investigación.
Entrevista no Estructurada.	La entrevista no estructurada no sigue un patrón, la entrevista es subjetiva y las preguntas se realizan en base a la experiencia del entrevistado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son más informales, son más flexibles. 2. Se adaptan a los sujetos y condiciones. 3. El entrevistado y el entrevistador se pueden desviarse del plan original. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede perder información valiosa de la investigación al ser tan flexible.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Se define como procedimientos aplicados a la serie de pasos que se deben seguir para obtener la información, considerando los planteamientos realizados a lo largo del trabajo de investigación, se implementa como primera técnica la observación, específicamente la observación directa. De los anteriores planteamientos se deduce que el fenómeno estudiado presenta patrones donde se identifica una reincidencia de casos que están asociados a fallas en tecnología de la información, deficiencias en la gestión de procesos, deficiencias por hallazgos de auditoría; por mencionar algunos casos. Se llevó a cabo reuniones presenciales y virtuales con el Sub-Gerente de Riesgos para determinar su conocimiento sobre el desarrollo del plan de gestión de riesgos mediante el enfoque de la metodología de administración de proyectos, específicamente el

PMBOK® sexta edición. Hecha la observación anterior, se identificó que no había conocimiento de la metodología, pero al profundizar en los siete grupos de procesos con el experto en la materia, se evidenció su conocimiento en las actividades de administración de riesgos que hacen sinergia con la administración de proyectos, realizando aportes con base a su experiencia para realizar con éxito el plan de gestión de riesgos para Ficohsa Seguros Honduras. En ese mismo sentido, la entrevista es el medio por el cual se desarrolló la plantilla que contiene los elementos necesarios de acuerdo con los lineamientos del PMBOK® sexta edición, para una adecuada gestión de riesgo operativo.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son el apoyo para poder realizar el trabajo de investigación basándose en la calidad del contenido que se publica, como ser: trabajos de posgrado, investigaciones, revistas, estadísticas, etc. Bajo el contexto del trabajo de investigación, se determinó que las fuentes primarias serán: Ficohsa Seguros Honduras quien aprobó el uso discrecional de la información, y el PMBOK® sexta edición para seguir los lineamientos del capítulo 11. Las fuentes secundarias son trabajos de apoyo para complementar al trabajo de investigación que son: Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Banco Central de Honduras, Deloitte, ProQuest, COSO, SciELO y sitios web

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se consideran como fuentes primarias:

- Ficohsa Seguros Honduras: organización que contiene el insumo de los riesgos identificados desde el año 2020, y que son el sustento para el desarrollo del trabajo de investigación.
- PMBOK®: publicado en el 2017, en su sexta edición, el capítulo 11 proporciona los lineamientos para poder desarrollar el plan de gestión de riesgos.

Como puede observarse, dentro de las fuentes identificadas se considera a la propia institución que otorgó el permiso para hacer un uso ético y responsable de la información, siendo una fuente de entera credibilidad. También se complementa con el PMBOK® sexta edición, que provee los lineamientos para llevar el correcto orden y garantizar el éxito del trabajo de

investigación.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Ante la situación planteada, las fuentes secundarias que se han identificado para el desarrollo del trabajo de investigación se definen:

- Comisión Nacional de Bancos y Seguros.
- Banco Central de Honduras.
- Deloitte.
- ProQuest.
- COSO.
- SciELO.
- Sitios web.

Con referencia a lo anterior, las fuentes secundarias designadas continúan en constantes procesos de investigación, que son reconocidas a nivel nacional e internacional, y que realizan publicaciones estadísticas, cuentan con sus propias revistas, trabajos de posgrado.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se muestran los resultados de las herramientas implementadas para la recolección de los datos que sustentan el trabajo de investigación. Al contar con la base de datos de los riesgos contabilizados desde el 2020 hasta el 30 de julio del 2023, se procedió a utilizar la observación directa. Como segunda herramienta se implementó la entrevista semiestructurada, enfocada en dar respuesta al conocimiento en proyectos y los elementos que deben considerarse en el desarrollo de la plantilla. Se aplicó encuesta bajo el enfoque del diagrama Causa y Efecto, enfocada a especialistas de sus áreas para conocer sus dificultades en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones, orientado al enfoque de las 6 M's.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Bajo el enfoque cuantitativo, al contar con la base de datos del registro de riesgos, se elaboró un protocolo para intervenir en la observación directa con el objetivo de conocer los riesgos que se presentan con mayor frecuencia, como complemento al trabajo de investigación, se decidió profundizar en el análisis estadístico a través de determinar la cantidad de riesgos que se presentan por año. De manera consecutiva, se analizó nuevamente la base de datos para agrupar bajo la categoría de ramo o servicio que se ha visto afectado por los riesgos presentados.

En ese mismo sentido, bajo el enfoque cualitativo se llevó a cabo la entrevista semiestructurada por medio de Google Meet, a especialistas del área de riesgos para conocer su conocimiento en proyectos y los elementos que debe llevar la plantilla para elaborar el Plan de Gestión de Riesgos. Se aplicó la entrevista semiestructurada vía Google Meet, bajo el enfoque del diagrama Causa y Efecto, para conocer las causas de la deficiencia en la ejecución de los procesos, y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones, considerando las 6 M's.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA A TRAVÉS DEL DIAGRAMA DE PARETO

Ante la situación planteada, se determina la intervención del investigador mediante el método de la observación directa, donde el objetivo es poder determinar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia por medio del diagrama de Pareto. Para determinar los resultados

se definió el protocolo a seguir, así como el análisis de cada caso presentado desde el año 2020, hasta el 30 de julio del año 2023.

Tabla 8. Protocolo de la observación directa

Ítem	Objetivo
1. Objeto de estudio:	El objeto de estudio es la base de datos de donde se registran los riesgos presentados desde enero del año 2020 al 30 de julio 2023 en Ficohsa Seguros Honduras.
2. Objetivo:	Realizar un análisis estadístico de los riesgos que afronta Ficohsa Seguros Honduras con la finalidad de identificar los que se presentan con mayor frecuencia.
3. Rol del investigador:	El fenómeno será estudiado por un investigador donde intervendrá en el mismo.
4. Metodología:	Se estará llevando a cabo por medio del método de Pareto.
5. Registro del hecho:	El insumo para llevar a cabo el estudio es a través del cuadro de control y seguimiento, que contiene la base de datos de los riesgos.
6. Análisis de los datos:	El método de Pareto permite realizar un análisis estadístico de la recolección y categorización de los datos, que luego son representados visualmente.
7. Tiempo:	El análisis de los datos se debe realizar en 48 horas, que conlleva el análisis de los 192 casos.
8. Lugar:	El estudio se lleva a cabo en Ficohsa Seguros Honduras.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Por las consideraciones anteriores, se procede con el análisis de la base de datos de los riesgos presentados en el año 2020 hasta el 30 de julio del año 2023, para determinar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia.

Tabla 9. Riesgos que se presentan con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras

Categoría	Frecuencia	Representación
Deficiencia de proveedores	19	9.90%
Deficiencia de seguridad informática	1	0.52%
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	86	44.79%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	69	35.94%
Deficiencia por tecnologías de la información	11	5.73%
Fraude externo	3	1.56%
Fraude interno	2	1.04%
Ingeniería social	1	0.52%
Total	192	100%

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Con referencia a lo anterior, se ha identificado y agrupado en categorías los riesgos que se presentan con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras. A continuación, se presenta bajo

la metodología de Pareto en donde se ordena de mayor a menor para poder demostrar visualmente, donde se concentra el 80% de las deficiencias.

Tabla 10. Orden descendente de riesgos presentados con mayor frecuencia

Análisis por Medio de Pareto		
Riesgos más frecuentes	Frecuencia	Representación
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	86	44.79%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	69	80.73%
Deficiencia de proveedores	19	90.63%
Deficiencia por tecnologías de la información	11	96.35%
Fraude externo	3	97.92%
Fraude interno	2	98.96%
Deficiencia de seguridad informática	1	99.48%
Ingeniería social.	1	100.00%

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

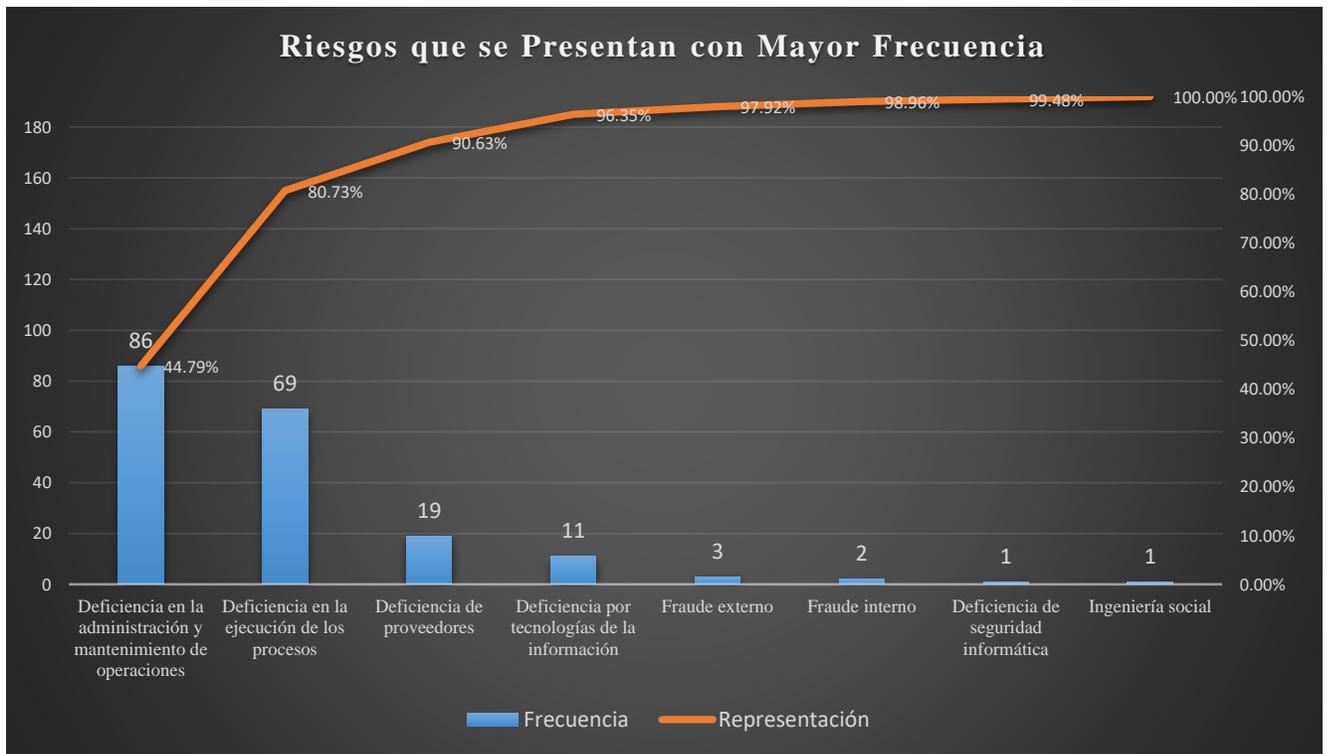


Figura 19. Diagrama de Pareto.

Fuentes: Propiedad intelectual (2023).

De los anteriores planteamientos se deduce, que en Ficohsa Seguros Honduras existe una afectación relacionada a ocho riesgos que se presentan con mayor frecuencia. Ampliando en el

análisis de los resultados se puede definir:

- **Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones:** se refiere a la deficiencia que existe para poder llevar un control y seguimiento de actividades que son aparte de los procesos que ejecutan en su día los oficiales, y que se deriva en riesgos operacionales que pueden ocasionar pérdidas financieras y no financieras en la compañía.
- **Deficiencia en la ejecución de los procesos:** se define como la deficiencia de los oficiales para ejecutar de forma correcta los procesos definidos en la compañía y específicamente en su área, lo que deriva en impactos en los procesos o pérdidas financieras en la compañía.
- **Deficiencia de los proveedores:** se define como el desconocimiento o falta de interés de parte de los proveedores en seguir los protocolos de la compañía, lo que deriva en impactos en los procesos, finanzas de la compañía o reputación de la institución.
- **Deficiencia por tecnología de la información:** se refiere a impactos ocasionados en los procesos, derivados de deficiencias por los sistemas informáticos como ser desconfiguración de los parámetros.
- **Fraude externo:** riesgos ocasionados por el hombre cuyo fin es obtener un beneficio por medio de prácticas ilegales que conllevan a impactos en las operaciones.
- **Fraude interno:** riesgos ocasionados por el hombre, cuyo fin es obtener un beneficio al tener conocimiento de las debilidades internas.
- **Deficiencia de seguridad informática:** riesgo de fuga de información derivado de empleados que buscan beneficiarse de información confidencial.
- **Ingeniería social:** se define como la exposición al haber mayor apertura de la compañía por el uso de servicios tecnológicos.

A manera de resumen final, se puede definir que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras son:

- La deficiencia en la ejecución de los procesos que representa un 44.79%.
- La deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones que representa un 80.73%.

Se observa claramente en el diagrama de Pareto bajo su enfoque del 80-20, que se alcanza la acumulación de defectos del 80% en la segunda categoría, por lo que se debe prestar mayor atención a la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones, y la deficiencia de la ejecución de los procesos.

Resulta oportuno profundizar en el análisis, por lo que se decidió identificar la cantidad de casos que se presentaron por año y que categoría está asociado con ello.

Tabla 11. Riesgos presentados con mayor frecuencia por año

Categoría	2020	2021	2022	2023	Porcentaje 2020	Porcentaje 2021	Porcentaje 2022	Porcentaje 2023
Deficiencia de proveedores	5	6	6	2	8%	12%	14%	6%
Deficiencia de seguridad informática	0	0	1	0	0%	0%	2%	0%
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	20	20	23	23	31%	39%	53%	70%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	36	19	8	6	55%	37%	19%	18%
Deficiencia por tecnologías de la información	3	6	2	0	5%	12%	5%	0%
Fraude externo	0	0	2	1	0%	0%	5%	3%
Ingeniería social	0	0	1	0	0%	0%	2%	0%
Fraude interno	1	0	0	1	2%	0%	0%	3%
Total	65	51	43	33	100%	100%	100%	100%

Fuentes: Propiedad intelectual (2023)

Con referencia a lo anterior, se puede observar que en desde que se inició con el registro de los riesgos en el año 2020 se presentaron 65 riesgos. Con los planes de acción implementados, se redujeron los riesgos a 51 durante el año 2021. En el año 2022, se presentó una reducción al presentarse 43 riesgos durante el año. Llama la atención que en el primer semestre del año 2023 se han presentado 33 riesgos, existe la posibilidad de pasar los casos que se presentaron en el año 2022.

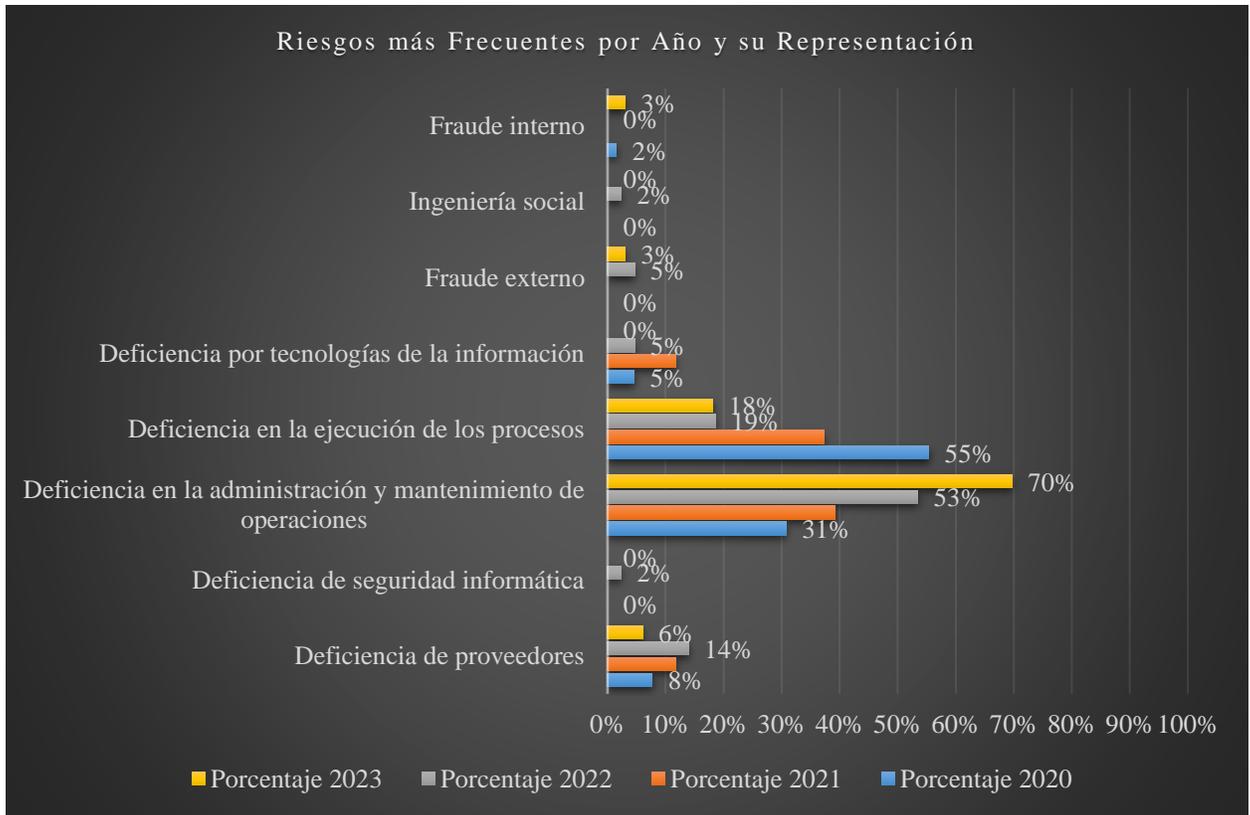


Figura 20. Riesgos más frecuentes y su representación.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

Después de lo anterior expuesto, se puede determinar que de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras, están presentes desde el año 2020 hasta 30 de julio del año 2023, y que su tendencia es que se continúen presentando por la inherencia de los procesos, su administración y mantenimiento.

En este mismo orden y dirección, se profundizó en el servicio o ramos que se ven afectados por los riesgos que se han materializado en Ficohsa Seguros Honduras. A continuación se detalla:

Tabla 12. Ramo o servicio asociado a los riesgos que se presentan con mayor frecuencia

Administración	Cantidad	Porcentaje
Deficiencia de proveedores	8	10.67%
Deficiencia de seguridad informática	1	1.33%
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	48	64.00%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	15	20.00%
Deficiencia por tecnologías de la información	1	1.33%
Fraude externo	1	1.33%
Fraude interno	1	1.33%

Total	75	100.00%
Sistemas	Cantidad	Porcentaje
Deficiencia de proveedores	2	14.29%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	1	7.14%
Deficiencia por tecnologías de la información	10	71.43%
Ingeniería social	1	7.14%
Total	14	100.00%
Daños	Cantidad	Porcentaje
Deficiencia de proveedores	1	5.88%
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	11	64.71%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	3	17.65%
Fraude externo	2	11.76%
Total	17	100.00%
Autos	Cantidad	Porcentaje
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	8	53.33%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	7	46.67%
Total	15	100.00%
Personas	Cantidad	Porcentaje
Deficiencia de proveedores	8	11.27%
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	19	26.76%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	43	60.56%
Fraude interno	1	1.41%
Total	71	100.00%

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Dadas las condiciones que anteceden, se puede evidenciar el ramo o servicio asociado a los riesgos identificados en Ficohsa Seguros Honduras que son afectados por los incidentes de riesgo operacional. Se puede evidenciar que el ramo de personas se ve afectado en sus distintos productos, así como una deficiencia en la calidad del servicio administrativo.

La tabla que se muestra a continuación brinda claridad de forma general respecto al total de los casos presentados desde el año 2020 hasta el 30 de julio del año 2023, donde se evidencia el ramo o servicio afectado.

Tabla 13. Ramo o servicio afectado con base en los casos de riesgo operacional

Ramo o Servicio	Cantidad	Porcentaje
Administración	75	39.06%
Sistemas	14	7.29%

Daños	17	8.85%
Autos	15	7.81%
Personas	71	36.98%
Total	192	100%

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

La gráfica que se muestra a continuación muestra la relación del ramo o servicio en comparación con la cantidad de riesgos cuantificados, siendo en este estudio 192.

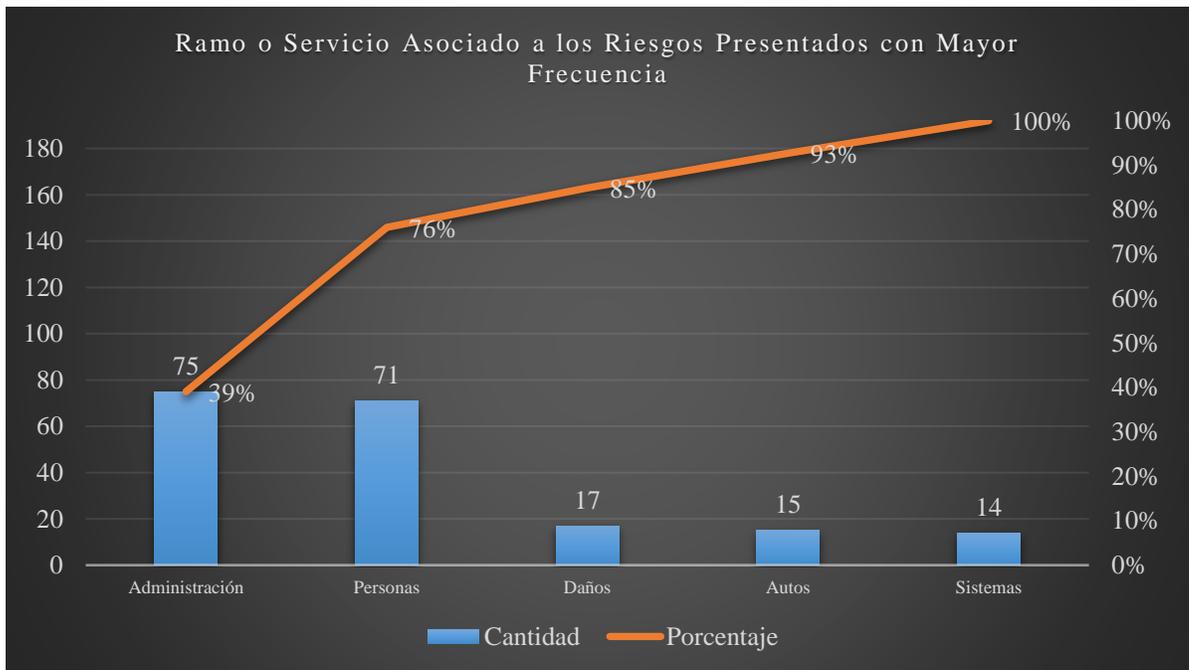


Figura 21. Ramo o servicio asociado a riesgos presentados con mayor frecuencia.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

4.2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A ESPECIALISTAS DE RIESGOS Y OFICIALES

Se llevó a cabo entrevistas a especialistas del área de riesgos para conocer sus aportes para el desarrollo del plan de gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición. Se complementa con conocimiento para conocer su participación en proyectos y su opinión acerca de la gestión de riesgos implementando el capítulo 11 del PMBOK.

Una vez conocidos los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia, se entrevistó a los oficiales para conocer con mayor profundidad las causas que consideran que lleva a una

deficiencia en la ejecución de los procesos, y una deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

Tabla 14. Entrevista número uno a especialista del área de riesgos

Entrevista para Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK en el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras
Datos Personales
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto: Sub-Gerente de Riesgos • Años de Experiencia: 20 • Nombre de evaluador: David Bueso
Introducción: la presente entrevista está orientada a conocer su experiencia en el área de riesgos, así como su participación en proyectos y aportes al Plan de Gestión de Riesgos que se estará desarrollando.
Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Para usted qué es un proyecto? - Un proyecto es la visualización de un estado al que necesito llevar a la empresa o parte de ella para lograr un objetivo particular y necesario. 2. ¿Qué conoce acerca de la administración de proyectos mediante el enfoque del Project Management Institute? - No tengo conocimiento. 3. ¿Qué sabe acerca de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? (En caso de desconocer, se brinda breve explicación). - Metodología que garantiza el orden de cómo se debe ejecutar un proyecto y sus distintas fases. La sexta edición del enfoque basado en riesgos. 4. Aclarada la pregunta 3 ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? - Mejora la administración de riesgos ya que mejora la metodología. 5. ¿Considera oportuno para Ficohsa Seguros Honduras contar con un Plan de Gestión de Riesgos? - Sí, mejora la gestión de riesgos. 6. ¿Qué datos considera que se debe incluir en la plantilla para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos? - Identificación de necesidades.

<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de riesgo. - Conocimientos y metodología. - Recursos. - Control.
<p>7. ¿Cómo cree que mejora la gestión de riesgos el desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK sexta edición?</p> <p>- La gestión de riesgos siempre va a ser importante, porque permite anticipar las exposiciones a la que se enfrenta el proyecto, anticipándonos a estas exposiciones, nos permite incluir desde ya, lo mitigadores y planes de acción necesarios, ya sea para su eliminación o minimizar impactos. Esto nos garantiza en un alto porcentaje la consecución del objetivo y que este no sea detenido porque se presentó un riesgo que no se haya previsto.</p>
<p>8. ¿Con qué periodicidad considera oportuno presentar el Plan de Gestión de Riesgos?</p> <p>- Depende de la vida del proyecto y de su complejidad. Un proyecto corto o mediano plazo, una vez. Proyectos de largo plazo, van a requerir metodologías iterativas.</p>
<p>9. Tomando en cuenta su experiencia ¿Qué sugerencias tiene para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el área, facilitando los recursos necesarios. - Promover una cultura de riesgos a nivel institucional.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Tabla 15. Entrevista número dos a especialista del área de riesgos.

<p>Entrevista para Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK en el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras</p>
<p>Datos Personales</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto: Sub-Gerente de Riesgos – Banco. • Años de Experiencia: 20. • Nombre de evaluador: David Bueso.
<p>Introducción: la presente entrevista está orientada a conocer su experiencia en el área de riesgos, así como su participación en proyectos y aportes al Plan de Gestión de Riesgos que se estará desarrollando.</p>
<p>Preguntas</p>
<p>1. ¿Para usted qué es un proyecto?</p> <p>- Se ha participado en proyectos dentro de la compañía. Es un objetivo estratégico a corto, mediano y corto plazo, en el que desagregamos en actividades y responsables definidos. Un proyecto es algo especial.</p>

- 2. ¿Qué conoce acerca de la administración de proyectos mediante el enfoque del Project Management Institute?**
 - Nos basamos en la compañía bajo el enfoque del PMI, tengo conocimiento intermedio. Siempre hay Project Manager a cargo. Se trabaja en sprints y existe un equipo de proyecto.
- 3. ¿Qué sabe acerca de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? (En caso de desconocer, se brinda breve explicación).**
 - Específicamente no tan definido. En los proyectos siempre se aboca al área de riesgos donde se mitiga los riesgos negativos y explotar los riesgos positivos.
- 4. Aclarada la pregunta 3 ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición?**
 - Con la metodología del grupo se va aprendiendo y aprovechar los riesgos que existen para algo bueno. Se ve desde otra óptica los riesgos positivos.
- 5. ¿Considera oportuno para Ficohsa Seguros Honduras contar con un Plan de Gestión de Riesgos?**
 - Sí, ninguna empresa cuenta con un plan integral que entrelace los riesgos y como un riesgo desencadena otro riesgo.
- 6. ¿Qué datos considera que se debe incluir en la plantilla para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos?**
 - Antecedentes.
 - Alineado a los objetivos estratégicos de forma general.
 - Riesgos a los que está expuestos la compañía.
 - Estadístico.
 - Historia que sustente el nivel de riesgo al que está expuesto la compañía.
 - Apetito de riesgo.
 - Proceso a seguir para activar un Comité de Crisis o diferentes niveles.
- 7. ¿Cómo cree que mejora la gestión de riesgos el desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK sexta edición?**
 - La gestión de riesgos no debe verse solo desde lo negativo, sino explotar los riesgos positivos. Nos podemos volver socios estratégicos del negocio.
 - Desde la óptica del PMI está bien estructurado, se puede dar respuestas rápidas.
- 8. ¿Con qué periodicidad considera oportuno presentar el Plan de Gestión de Riesgos?**
 - Una vez al año se debe actualizar con una nota de que si hay un cambio significativo en el ambiente, se debe actualizar.
- 9. Tomando en cuenta su experiencia ¿Qué sugerencias tiene para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras?**
 - Escuchar a las áreas de negocio.
 - Objetivos estratégicos.
 - Abocarse en otras empresas del grupo.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Tabla 16. Entrevista número tres a Gerente de Riesgo

<p>Entrevista para Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK en el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras</p>
<p>Datos Personales</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto: Gerente de Riesgos Guatemala - Honduras • Años de Experiencia: 21 • Nombre de evaluador: David Bueso
<p>Introducción: la presente entrevista está orientada a conocer su experiencia en el área de riesgos, así como su participación en proyectos y aportes al Plan de Gestión de Riesgos que se estará desarrollando.</p>
<p>Preguntas</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Para usted qué es un proyecto? - Si he estado en varios proyectos. Un proyecto es la planificación, concretar varias acciones basado en una idea para llevar a cabo algo, con cierto nivel de recursos, para cumplir el objetivo del proyecto. 2. ¿Qué conoce acerca de la administración de proyectos mediante el enfoque del Project Management Institute? - Es una organización relacionada a las recomendaciones, gestión de proyectos y que varias instituciones toman sus directrices. 3. ¿Qué sabe acerca de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? (En caso de desconocer, se brinda breve explicación). - Conozco que el PMBOK es un libro pero a profundidad se lleva en una de las materias que se enseñan en la universidad. 4. Aclarada la pregunta 3 ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? - Siempre hay algo que no tiene certeza del todo, el riesgo es un evento incierto que puede desviar para lograr un objetivo. 5. ¿Considera oportuno para Ficohsa Seguros Honduras contar con un Plan de Gestión de Riesgos? - Correcto, se está trabajando en cultura, apetito, procesos, metodologías y niveles de tolerancia. 6. ¿Qué datos considera que se debe incluir en la plantilla para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos? - Que riesgos existen en la institución. - Evaluar los riesgos potenciales. - Evaluar condiciones macro y micro en la materialidad de un riesgo. - Diseñar las estrategias para mitigar los riesgos. - Evaluar el riesgo residual.

- Crear un nivel de límites y niveles de tolerancia al riesgo.
 - Asignar las responsabilidades de los riesgos y planes a asumir.
 - Monitorear, controlar y divulgar los riesgos existentes o nuevos.
- 7. ¿Cómo cree que mejora la gestión de riesgos el desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK sexta edición?**
- Da visibilidad del apetito al riesgo.
 - Da puntos de acción para ejecutar planes de contingencia.
 - Ayuda a monitorear riesgos emergentes.
 - Ayuda a generar alertas sobre la materialización de riesgos y posible incumplimiento de objetivos.
 - Dictaminar si se necesita una reestructura al plan o seguir con la misma estrategia.
- 8. ¿Con qué periodicidad considera oportuno presentar el Plan de Gestión de Riesgos?**
- Una vez al año. Su revisión en los KRI's debe ser basado en cada indicador al menos una vez al mes.
- 9. Tomando en cuenta su experiencia ¿Qué sugerencias tiene para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras?**
- Establecer un apetito al riesgo.
 - Divulgar una cultura de prevención de riesgo.
 - Empatar las estrategias de negocio contra los riesgos inherentes y residuales.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

A lo largo de los planteamientos hechos, resulta oportuno poder brindar mayor forma al análisis de las entrevistas realizadas, es por ello que a manera de resumen se ha analizado el discurso de las personas entrevistadas por medio de la tabla que se muestra debajo.

Tabla 17. Resumen de la entrevista aplicada a especialistas de riesgos

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Análisis de Datos		Porcentaje	Porcentaje
1. ¿Para usted qué es un proyecto?	Tiene conocimiento	Tiene conocimiento	Tiene conocimiento	3	0	100%	0%
2. ¿Qué conoce acerca de la administración de proyectos mediante el enfoque del Project Management Institute?	Tiene conocimiento	Se aclaró	Se aclaró	1	2	33%	67%
3. ¿Qué sabe acerca de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición?	Conocimiento intermedio	Desconoce	Desconoce	0.5	2	17%	67%
4. Aclarada la pregunta 3 ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición?	Se aclaró	Se aclaró	Se aclaró	0	3	0%	100%
5. ¿Considera oportuno para Ficohsa Seguros Honduras contar con un Plan de Gestión de Riesgos?	Oportuno	Oportuno	Oportuno	3	0	100%	0%

6. ¿Qué datos considera que se debe incluir en la plantilla para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos?	Historia y estadística	Metodología enfocada en riesgos	Metodología enfocada en riesgos	1	2	33%	67%
7. ¿Cómo cree que mejora la gestión de riesgos el desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK sexta edición?	Tiene conocimiento	Tiene conocimiento	Tiene conocimiento	3	0	100%	0%
8. ¿Con qué periodicidad considera oportuno presentar el Plan de Gestión de Riesgos?	Una vez al año	De acuerdo a la duración del proyecto	Una vez al año	1	2	33%	67%
9. Tomando en cuenta su experiencia ¿Qué sugerencias tiene para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras?	Comunicación	Cultura de Riesgos	Cultura de Riesgos	1	2	33%	67%
Fuente: Propiedad intelectual (2023)	Total Entrevistados	3					

A manera de resumen final de la entrevista aplicada a los especialistas de riesgos, se concluye lo siguiente:

- **Pregunta 1.** Se puede definir que las tres personas entrevistadas, tienen conocimiento acerca de que es un proyecto y que han participado en los mismos, lo que significa un 100% de conocimiento.
- **Pregunta 2.** Una de las personas entrevistadas tiene mayor conocimiento acerca de la metodología del PMBOK sexta edición, las dos personas más que se entrevistaron se les aclaró sobre la misma, donde se define que 33% conoce acerca de la metodología del PMBOK sexta edición y 67% necesitó de una aclaración.
- **Pregunta 3.** una de las personas entrevistadas tenía un leve conocimiento de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición y el resto de entrevistados lo desconocía, lo que representa un 17% de su conocimiento y un 67% desconoce la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK.
- **Pregunta 4.** A los tres entrevistados se les aclaró de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK, significando un 100% de reforzamiento en el conocimiento.
- **Pregunta 5.** Todos los entrevistados afirmaron que es oportuno poder contar con un plan de gestión de riesgos, lo que significa un 100% de aprobación del trabajo de investigación.
- **Pregunta 6.** Una de las personas entrevistadas hizo énfasis en que se debe reforzar la historia y estadística y los demás entrevistados definieron la metodología de riesgos como primordial, se puede definir que un 33% está orientado a las causas de los riesgos y un 67% que la metodología es primordial para gestionar los riesgos.
- **Pregunta 7.** Una vez aclarada la metodología del PMBOK para la gestión de riesgos, el 100% de entrevistados estuvo de acuerdo que brinda respuestas más rápidas y eficientes, lo que mostró mayor conocimiento durante la entrevista.
- **Pregunta 8.** Un entrevistado indicó que la periodicidad de actualización del plan

de gestión de riesgos, debe realizarse según el ciclo de vida del proyecto y los demás entrevistados consideraron que una vez al año o cuando hayan cambios significativos, donde se define un 33% de acuerdo a la periodicidad y 67% una vez al año o cuando hayan cambios significativos.

- **Pregunta 9.** Uno de los entrevistados sugirió que como recomendación se debía tener mayor comunicación con las personas que ejecutan procesos en su día a día para comprender las causas de los riesgos y los demás entrevistados hicieron énfasis en que debe reforzarse la cultura de riesgos, concluyendo que un 33% considera la comunicación como un pilar importante y un 67% considera que fundamental la cultura de riesgos.

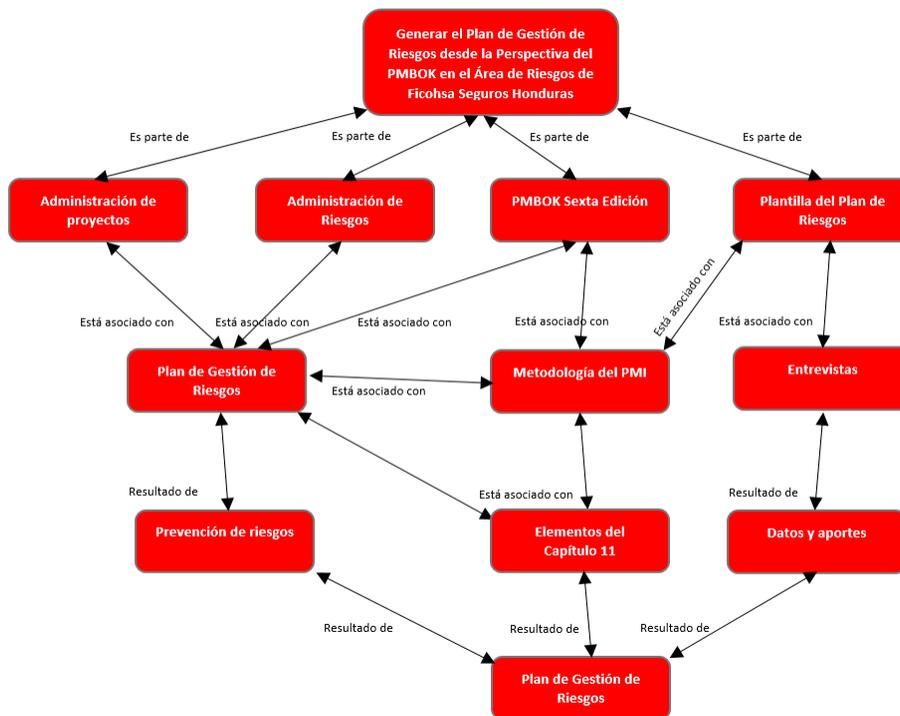


Figura 22. Red semántica de entrevista a especialistas de riesgos.
Fuente: Propiedad intelectual (2023).

- 1. ¿Qué dificultades observa relacionado al método de la ejecución del proceso?**
 - Falta de criterio unificado en áreas técnicas.
 - Corredor no se compromete a entregar documentos pendientes.
 - Solicitudes de todo riesgo incendio y todo riesgo construcción que no conlleven enfoque habitacional o individual ralentizan los procesos de ejecución.
 - Ambigüedad en producto vida término solicita moneda en lempiras mensuales, luego calcularlo anual y luego convertirlo a dólares.
- 2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la ejecución del proceso?**
 - Sin inconvenientes.
- 3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la ejecución del proceso?**
 - Falta de un plan de capacitación para visualizar y entender los aspectos técnicos de los ramos.
 - Falta de un plan de capacitación para mejorar las ventas y servicio al cliente.
- 4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la ejecución del proceso?**
 - Mejorar un control de los materiales.
- 5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la ejecución del proceso?**
 - Otros departamentos cumplan los acuerdos de servicios de manera general para agilizar la respuesta al cliente.
- 6. ¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la ejecución del proceso?**
 - Acceso a una sala para atender corredores.
- 7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?**

Mejorar las negociaciones con reaseguro. Mejorar los tiempos de respuesta para para endosos bancarios, tiempos de entrega para cotizar todos los ramos de reaseguro.
- 8. ¿Qué dificultades observa relacionado al método para la administración y mantenimiento de operaciones?**
 - Tiempo de respuesta de pólizas con endosos bancarios.
 - Términos, condiciones, y comisiones dificultan las negociaciones con los clientes.
- 9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la administración y mantenimiento de operaciones?**
 - Unificar plataformas para agilizar y actualizar la comunicación.
- 10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la administración y mantenimiento de operaciones?**
 - Deficiencia en capacitaciones.
- 11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la administración y mantenimiento de operaciones?**
 - Sin inconvenientes.
- 12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la administración y mantenimiento de operaciones?**
 - Mejorar los tiempos en respuesta de reclamos.
- 13. ¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la administración y mantenimiento de operaciones?**
 - Sin inconvenientes.

- 14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?**
 - Mejorar los términos, condiciones y comisiones para competir y retener clientes, lo que mejora las negociaciones.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Tabla 19. Entrevista a oficiales para conocer la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia

Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras.
Datos Personales
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto: Departamento de Gestión de Siniestros Personas. • Años de Experiencia: 8-15 años. • Nombre de evaluador: David Bueso.
<p>Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.</p>
Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué dificultades observa relacionado al método de la ejecución del proceso? <ul style="list-style-type: none"> - Documentación incompleta conlleva reprocesos. - Burocracia en los procesos conlleva. 2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la ejecución del proceso? <ul style="list-style-type: none"> - El sistema es lento. 3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la ejecución del proceso? <ul style="list-style-type: none"> - Poco personal en equipo. - Se necesita contratar más personal para mejorar la calidad. 4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la ejecución del proceso? <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de entrega de las requisiciones para ejecutar el proceso. 5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la ejecución del proceso? <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de servicios son cortos. 6. ¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la ejecución del proceso? <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos por fuga de información al tener mobiliario dañado. - Se necesita mayor espacio para almacenar expedientes. - Proveedor demora en enviar expedientes.

7. **¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?**
- Más personal sería de apoyo para mejorar la gestión de los procesos.
8. **¿Qué dificultades observa relacionado al método para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Se debe atender el correo lo que demora el proceso de liquidación.
- Se reciben llamadas de proveedores y call center, lo que demora el control y seguimiento.
9. **¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Sin inconvenientes.
10. **¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Pocas capacitaciones.
- Se debe contratar más personal.
11. **¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Las requisiciones se tardan y a veces vienen incompletos.
- Calidad de los materiales.
12. **¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Sin inconvenientes.
13. **¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Actualizar contratos con los proveedores.
14. **¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?**
Mejorar el mantenimiento de las bases de datos y los sistemas que trabajan en conjunto para mejorar la velocidad de procesamiento del sistema. Acercamiento con los proveedores para mejorar la relación comercial, evacuar dudas y estandarizar el insumo para el área.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Tabla 20. Entrevista a oficiales para conocer la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia

Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras.
Datos Personales

- **Puesto:** Departamento de Cobranzas.
- **Años de Experiencia:** 8-10 años.
- **Nombre de evaluador:** David Bueso.

Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.

Preguntas

1. **¿Qué dificultades observa relacionado al método de la ejecución del proceso?**
- Sin inconvenientes.
2. **¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la ejecución del proceso?**
- Pocas laptops en el área.
- Falta de acceso en todas las máquinas del área a números corporativos para atender gestiones por chat.
3. **¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la ejecución del proceso?**
- Falta de capacitación a nuevos empleados por las demás áreas para conocer sus funciones.
4. **¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la ejecución del proceso?**
- Sin inconvenientes.
5. **¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la ejecución del proceso?**
- Sin inconvenientes.
6. **¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la ejecución del proceso?**
- Sin inconvenientes.
7. **¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?**
- Mejorar la comunicación y la urgencia en atender las solicitudes de la compañía.
8. **¿Qué dificultades observa relacionado al método para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Se depende de que ciertos corredores pacten con el cliente para realizar cobros.
9. **¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Falta de laptops en el área.
10. **¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Reforzamiento en general para que los empleados conozcan como orientar a los clientes para dar respuestas oportunas en el momento.
11. **¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Sin inconvenientes.

- 12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Automatizar los procesos de medición.
- 13. ¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Interrupción de los alrededores genera mala imagen reputacional al estar en llamada.
- 14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?**
- Mejorar el proceso de automatización para la medición de la administración y mantenimiento de operaciones.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

A manera de resumen final, se observa que de las entrevistas realizadas, no todos los departamentos presentan los mismos inconvenientes, es por ello que se desarrolló la siguiente tabla para profundizar en el análisis de los datos.

Tabla 21. Entrevista realizada a oficiales para conocer la causa raíz de los riesgos presentados con mayor frecuencia

Preguntas	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Análisis de Datos	
1. ¿Qué dificultades observa relacionado al método de la ejecución del proceso?	X		X	X	X	X	83%	17%
2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la ejecución del proceso?	X	X	X	X	X		83%	17%
3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la ejecución del proceso?	X	X	X	X	X	X	100%	0%
4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la ejecución del proceso?	X			X		X	50%	50%
5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la ejecución del proceso?	X			X	X	X	67%	33%
6. ¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la ejecución del proceso?	X			X		X	50%	50%
7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?	X	X	X	X	X	X	100%	0%
8. ¿Qué dificultades observa relacionado al método para la administración y mantenimiento de operaciones?		X	X	X	X	X	83%	17%
9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la maquinaria para la administración y mantenimiento de operaciones?		X	X		X	X	67%	33%

10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la mano de obra para la administración y mantenimiento de operaciones?	X	X	X		X	X	83%	17%
11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los materiales para la administración y mantenimiento de operaciones?	X						17%	83%
12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la medición de la administración y mantenimiento de operaciones?		X				X	33%	67%
13. ¿Qué dificultades observa relacionado al medio para la administración y mantenimiento de operaciones?	X	X		X	X		67%	33%
14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?	X	X	X	X	X	X	100%	0%

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Total entrevistas	6
-------------------	---

Precisando de una vez, al enfocarse en la causa raíz de las deficiencias en la ejecución de los procesos, se define en base a la deficiencia en la ejecución de los procesos:

- Relacionado a la pregunta 1, el 87% de los entrevistados manifestó que se presentan inconvenientes respecto al método de la ejecución de los procesos dentro de lo que se puede mencionar se debe a burocracia en los procesos, reprocesos y demora en respuesta de solicitudes.
- En referencia a la pregunta 2, el 87% de los entrevistados indicaron dificultades relacionado a la maquinaria, debido a falta de innovación tecnológica en los procesos, lentitud en la extracción de reportes y falta de laptops en el área.
- Con base en la pregunta 3, los departamentos entrevistados coinciden en que hay una falta de mano de obra lo que se deriva en baja calidad por la exigencia del trabajo y la carga.
- En relación a la pregunta 7, el 100% de los entrevistados identificaron con claridad fenómenos que tienen incidencia en sus labores diarias y que por ello se derivan en riesgos operativos.

Así mismo, brindaron planes de acción que en el orden de las ideas anteriores, se concluye

lo siguiente relacionado a las preguntas realizadas por la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones:

- Relacionado a la pregunta 8, se manifiestan dificultades relacionado al método, considerando el tiempo de respuesta de endosos bancarios, términos y condiciones para negociar con clientes, falta de acceso al chat de la compañía para atender gestiones.
- Con base en la pregunta 9, orientada a la maquinaria el 67% de los entrevistados manifestó la falta de unificación de las plataformas internas para la creación y seguimiento de gestiones, así como el emisor que no genera facturas.
 - Orientado a la pregunta 10, sobre la mano de obra, existe una falta de un plan de capacitaciones a los oficiales, considerando que riesgos pueden cubrir al cotizar seguros, la rotación de personal afecta el seguimiento y atención de solicitudes. El 83% de los entrevistados indicaron inconvenientes.
 - Con base en la pregunta 14, el 100% de los entrevistados tenía conocimiento de las dificultades que enfrentan en su día a día y manifestaron planes de acción para gestionar los fenómenos que impactan en la administración y mantenimiento de operaciones.



Figura 24. Red semántica del análisis de la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).



Figura 25. Nube de palabras entrevista a oficiales para conocer la causa raíz de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

Dadas las condiciones que anteceden, el grupo focal por el que se realizó la entrevista sirvió de insumo para poder determinar las causas que inciden y que se materializan en incidentes o hallazgos de riesgo operacional. Las dos figuras que se muestran a continuación son el resultado de la profundización en el análisis y que da respuesta a la pregunta de investigación tres.

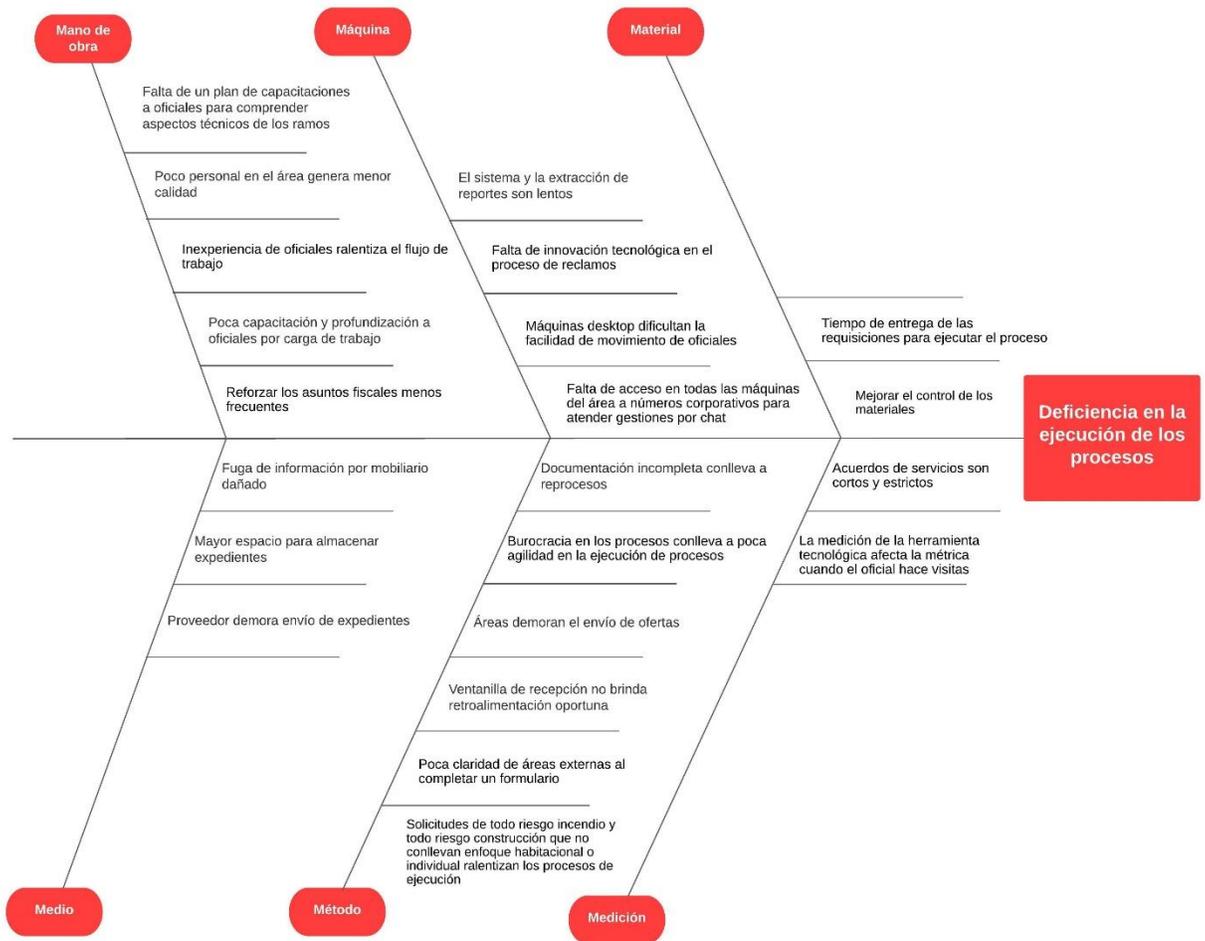


Figura 26. Diagrama Causa y Efecto por deficiencia en la ejecución de los procesos.
 Fuente: Propiedad intelectual (2023).

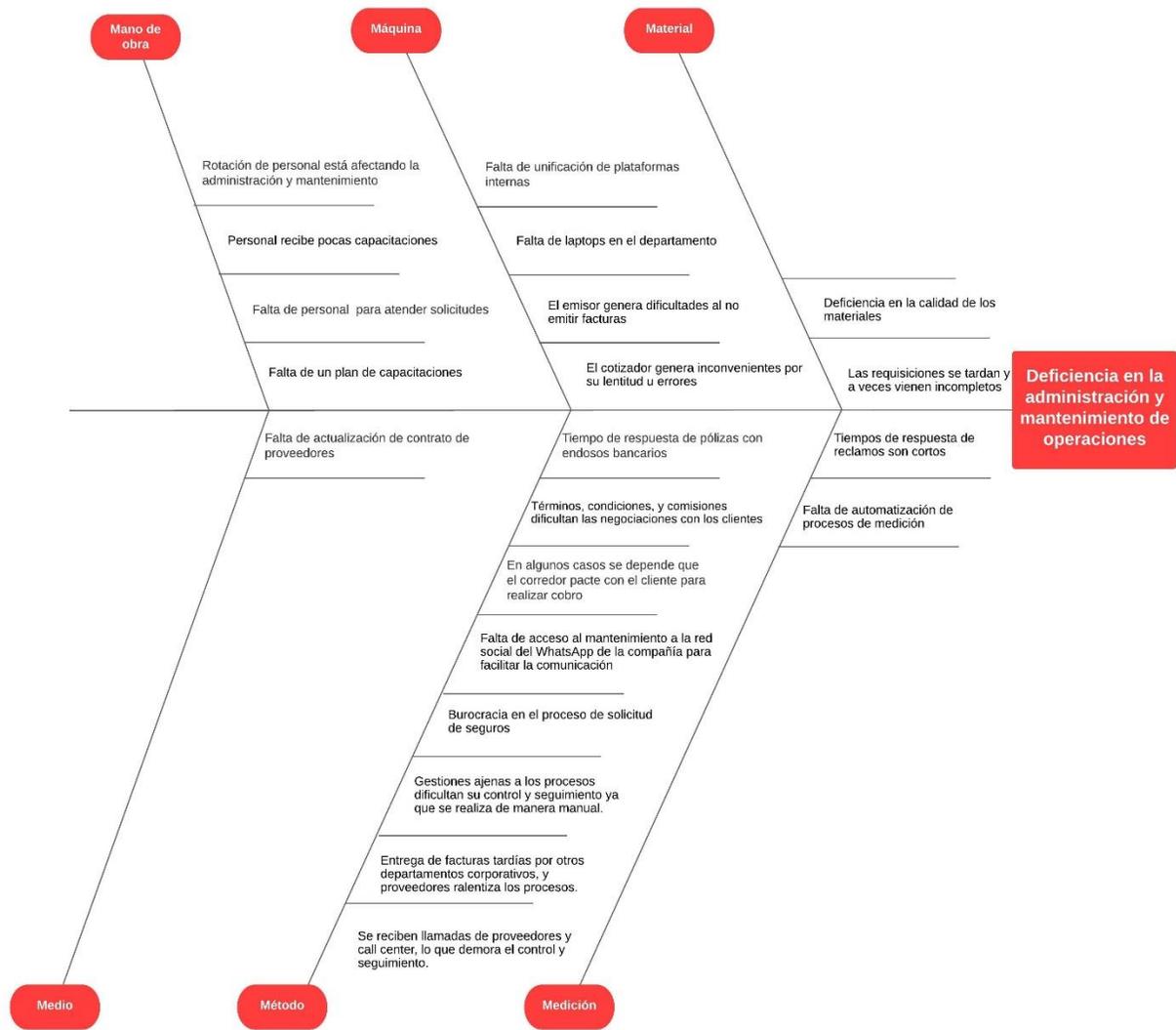


Figura 27. Diagrama Causa y Efecto por deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo desarrollado a continuación, está orientado a las conclusiones y recomendaciones una vez obtenidos los resultados de la recolección y análisis de los datos obtenidos, a través de la implementación de las técnicas y herramientas definidas. Se determinó los dos riesgos presentados con mayor frecuencia, los elementos que debe llevar la plantilla, resultados del diagrama Causa y Efecto, resultados del desarrollo del Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición y la entrega del Plan de Gestión de Riesgos. Se recomendó agregar dos columnas a la base de datos donde se registran los riesgos, para facilitar la actualización del análisis estadístico, se debe mejorar la comunicación y continuar entrevistando a los oficiales para conocer más causas que afectan los riesgos presentados con mayor frecuencia, recibir retroalimentación de la información adicional para robustecer el plan, adoptar a nivel de compañía la metodología del PMBOK®, y como nueva línea de investigación; desarrollar el Plan de Riesgos, mediante el enfoque del PMBOK® Séptima Edición orientado a metodologías ágiles.

5.1 CONCLUSIONES

Resulta oportuno mencionar como reseña, que en el diario vivir se interactúa con información relevante que puede convertirse en insumo para poder realizar un trabajo de investigación. Es por ello que al definir un tema sobre el cual se realizó una investigación a lo largo de un tiempo definido, se realiza una contribución a la comunidad científica. Cabe agregar que la metodología del PMBOK® sexta edición en el capítulo 11, facilita los insumos para realizar la propuesta de mejora de gestión de riesgos. Por las consideraciones anteriores, se concluye lo siguiente:

1. Ante la situación planteada, Ficohsa Seguros cuenta con una base de datos de los riesgos presentados desde el año 2020, mismos que no se han analizado de forma estadística. La falta de análisis estadístico no brinda claridad relacionado a los riesgos que se presentan con mayor frecuencia y el impacto que se tiene en la organización por los riesgos materializados, siendo consecuente que no se tomen decisiones en tiempo y forma de las amenazas internas y externas a las que se expone la organización.

Por lo tanto y hechas las observaciones anteriores, se identificó la oportunidad de utilizar como insumo la base de datos de los riesgos, registrados desde el año 2020 al

cierre de julio del año 2023, para realizar el análisis estadístico. Una vez se analizaron los 192 casos, se procedió a agrupar en categorías los diferentes riesgos y determinar el porcentaje que representa cada categoría del total de los casos. La herramienta utilizada para su posterior análisis fue el diagrama de Pareto ordenando los riesgos y su frecuencia en orden descendente. Una vez trazado el diagrama de Pareto y bajo el criterio del 80-20 se determinó que los dos riesgos presentados con mayor frecuencia son la deficiencia en la ejecución de los procesos; representando un 35.94%, y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones; representando 47.79% y cumpliendo la ley de Pareto, donde se concentra con 80.73% la mayor incidencia de los riesgos presentados con mayor frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras.

2. Cabe agregar que se cuenta con un adecuado sistema de gestión de riesgos, sin embargo, se debe mejorar aún más la manera en la que se administra la información. Se identificó que dentro de los recursos del departamento de Riesgos, no se cuenta con un documento que centralice la información que se genera tanto históricamente como la que se genera en la actualidad. El no contar con una plantilla para presentar los resultados de la gestión de riesgos, no permite registrar el conocimiento generado y que se tomen decisiones en función de los riesgos detectados y que impactan en la organización.

Por lo tanto y en sintonía con la conclusión cinco, uno de los propósitos de la implementación del PMBOK® sexta edición y el trabajo de investigación, es establecer el diseño de la plantilla, para ello se entrevistó a los especialistas de riesgos para obtener sus sugerencias acerca de que elementos son oportunos para mejorar la gestión de riesgos:

- Análisis estadístico para analizar y profundizar en el conocimiento de los riesgos presentados con mayor frecuencia.
- Resultados mensuales de la gestión de riesgos.
- Plan de Comunicaciones para identificar a los interesados claves, quienes recibirán el Plan de Gestión de Riesgos.

- Diagrama de Pareto que de manera gráfica muestra en donde se concentra la mayor incidencia de los casos.
 - Cultura de riesgos.
 - Mapa de calor para evaluar el impacto de los riesgos presentados con mayor frecuencia.
 - Planes de acción para brindar el tratamiento correspondiente a cada riesgo presentado.
 - Monitoreo, control y tareas de seguimiento de los resultados de las acciones una vez presentados los riesgos.
3. Es evidente no se ha profundizado en la gestión de riesgos para conocer las causas que generan los mismos y las dificultades que enfrenta cada departamento. Lo anterior descrito tiene impactos en los procesos de la organización, la percepción que tiene el cliente del producto o servicio ofrecido y pérdidas operativas. Resulta oportuno mencionar que el riesgo no se elimina, sino que una vez identificado, se procura gestionarlo.

Por lo tanto y en sintonía con la conclusión uno, una vez se procedió con el análisis de los 192 casos de riesgo operativo, en donde se clasificó en categorías cada uno de los incidentes de riesgo operativo en donde se identificó que los dos riesgos presentados con mayor frecuencia son la deficiencia en la ejecución de los procesos, y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Después de las consideraciones anteriores, se promueve una lluvia de ideas para desarrollar el diagrama Causa y Efecto, el cual tiene como propósito en este trabajo de investigación profundizar en las causas que generan los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia. En relación con este último, se elaboró una entrevista semiestructurada, que se aplicó a los oficiales a manera de grupo focal, para conocer los diferentes fenómenos y como resultado se obtiene el diagrama Causa y Efecto para la deficiencia en la ejecución de los procesos, referencia figura 22; y diagrama Causa y Efecto para la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones, referencia figura 23. Entre los hallazgos principales relacionados a la deficiencia en la ejecución de los procesos, se menciona lo siguiente:

- Método:
 - Solicitudes de todo riesgo incendio y todo riesgo construcción que no conllevan enfoque habitacional o individual, ralentizan los procesos.
- Medio:
 - Falta de espacio para almacenar expedientes.
- Medición:
 - Acuerdos de servicios son cortos y estrictos.
- Mano de Obra:
 - Poco personal en el área genera menor calidad.
- Máquina
 - Falta de innovación tecnológica en el proceso de reclamos.
- Material:
 - Tiempo de entrega de las requisiciones para ejecutar los procesos.

En este mismo orden y dirección, se menciona los aspectos más importantes que generan dificultades en la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones:

- Método:
 - Términos, condiciones y comisiones dificultan las negociaciones con los clientes.
- Medio:
 - Falta de actualización de contrato de proveedores.
- Medición:
 - Falta de automatización de proceso de medición.
- Mano de Obra:
 - Rotación de personal está afectando la administración y mantenimiento.
- Máquina:

- Falta de unificación de plataformas internas.
- Material:
 - Requisiciones se tardan y a veces vienen incompletas.
- 4. Precisando de una vez, la falta de un plan de gestión de riesgos limita tener mayor conocimiento de los hallazgos derivados del conocimiento que se genera. Al hablar de un plan de gestión de riesgos, debe existir una metodología a seguir, que brinde los lineamientos necesarios para abarcar las diferentes maneras de gestionar los riesgos de un proyecto o de forma iterativa.

Por lo tanto, y como se estudió a lo largo de la facultad de posgrado en administración de proyectos, es por preferencia el uso en este trabajo de investigación el PMBOK® sexta edición, específicamente el capítulo 11 que brindó los lineamientos para obtener como entregable el Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras, que hace sinergia con la conclusión cinco.

5. A lo largo de los planteamientos hechos, el trabajo de investigación desarrollado buscó optimizar los recursos disponibles y es por ello, por lo que el principal insumo fue el repositorio de los riesgos donde se registran los incidentes. Era necesario poder generar conocimiento nuevo para mejorar a profundidad el análisis, por lo que resultó oportuno utilizar los lineamientos del PMBOK® sexta edición para centralizar la información una vez analizada la información.

Por lo tanto, como resultado final y salida del capítulo 11 del PMBOK® sexta edición es el Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras, dentro del cual se observa el análisis estadístico en donde se implementó el método de Pareto para identificar los dos riesgos presentados con mayor frecuencia, los dos diagramas Causa y Efecto, la elaboración de la plantilla para centralizar la información, los lineamientos con base en el capítulo 11 del PMBOK® sexta edición, y, a manera de resumen final la entrega del Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras, que hace sinergia de forma integral con la conclusión uno, dos, tres, cuatro y cinco.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al departamento de riesgos, realizar una mejora en el cuadro de seguimiento de riesgo operativo, que es donde se consolida la base de datos del repositorio de los riesgos operativos que se presentan en la organización. La mejora consiste en añadir dos columnas, con la primer leyenda siendo «categoría» que representa el listado de la categoría de los riesgos identificados, como ser:

- Deficiencia en la ejecución de las operaciones.
- Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.
- Deficiencia de los proveedores.
- Ingeniería social.
- Fraude interno.
- Fraude externo.
- Deficiencia de seguridad informática.
- Deficiencia por tecnologías de la información.

Cabe agregar que la segunda leyenda debe leerse «ramo o servicio» que representa el impacto al que está vinculado el incidente, como ser:

- Administrativo.
- Personas.
- Autos.
- Daños.

Por las consideraciones anteriores, sirve como mejora para que los casos de riesgo operativo sean analizados simultáneamente, siendo agrupados en su categoría, así como el ramo o servicio afectado, lo que permite generar estadística, visualizar la tendencia respecto a los riesgos presentados con mayor frecuencia, ramo o servicio al que está vinculado la afectación, y poder tomar decisiones.

2. Una vez presentado el Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras, parte de las buenas prácticas es la adopción de la mejora continua, por ello, se debe de considerar la percepción que tienen los interesados respecto a los elementos con los que se elaboró el plan, para cerrar brechas ante posible falta de información e implementar las mejoras sugeridas. Lo anterior con el propósito de robustecer el plan de gestión de riesgos y que brinde de manera más eficiente respuestas ante los riesgos presentados, mejorar la toma de decisiones ante los incidentes presentados y que existe la probabilidad de que en un futuro sigan presentándose, lo que permitirá brindar el tratamiento que corresponde.
3. Una vez analizados los resultados, se sugiere a Ficohsa Seguros Honduras, que se debe mejorar la comunicación entre oficiales y líderes. Al profundizar en los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia por medio del diagrama Causa y Efecto, se observó que cada departamento tiene sus propias dificultades y que las afronta en sus labores diarias. Como sugerencia, se debe de continuar entrevistando a los diferentes departamentos, con el propósito de identificar todas las posibles causas que están generando la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Los oficiales, al tener mayor cercanía con los procesos, han identificado muchas causas, así mismo, planes de acción a implementar para mejorar la manera en la que se ejecutan los procesos, así como

mejorar la administración y mantenimiento de operaciones.

4. Se sugiere a Ficohsa Seguros Honduras que adopte a nivel de compañía la administración de proyectos bajo el enfoque del PMBOK, considerando que un proyecto no solo es algo macro. Contar con un Plan de Gestión de Riesgos que se elaboró mediante el enfoque del PMBOK sexta edición, facilita que para futuros proyectos se involucre al departamento de riesgos, para brindar acompañamiento y desarrollar planes de riesgos, específicamente para los proyectos que se están desarrollando, y brindar el tratamiento que corresponde a los riesgos existentes y los futuros riesgos que surgen a medida se avanza en el proyecto.
5. A lo largo de los planteamientos hechos, se sugiere a futuro, poder desarrollar el plan de gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK séptima edición, que está más orientado a metodologías ágiles. Lo anterior con el propósito de identificar los riesgos y brindar respuestas más eficientes a las amenazas que se enfrenta la compañía y sus proyectos, por lo que se estaría reduciendo los tiempos de respuesta ante los riesgos, el tratamiento, y los planes de acción a ser implementados.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En todo trabajo de investigación debe observarse y definirse un problema para que sea objeto de estudio. Al hablar de aplicabilidad se debe considerar que es el producto final del trabajo de investigación realizado en donde se brinda respuesta al problema de investigación, debe cumplir con el objetivo general así como los objetivos específicos que se definieron.

Hechas las observaciones anteriores, para el desarrollo del capítulo que se muestra a continuación, se tomó como base los resultados obtenidos en el Capítulo IV y las conclusiones y recomendaciones definidas en el Capítulo V, es por ello que la propuesta para desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, consideró los lineamientos del PMBOK® sexta edición, específicamente el Capítulo 11, los lineamientos más adecuados para generar estadística, conocer los riesgos presentados con mayor frecuencia, las causas que componen los riesgos presentados con mayor frecuencia; y gestionar los riesgos mediante la administración de proyectos.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

GENERAR EL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN EN EL ÁREA DE RIESGOS DE FICOHSA SEGUROS HONDURAS

En la gestión diaria de la administración de riesgos, se observó que existe una base de datos del registro de los riesgos presentados en Ficohsa Seguros Honduras desde el año 2020, en donde se identificó una oportunidad de mejora de empezar a generar estadística de los casos presentados. Se presentaron las ideas de los trabajos de investigación a la asesora temática, donde se definió que de manera holística se puede realizar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK® sexta edición, capítulo 11; que contiene los lineamientos para llevar a cabo el Plan de Gestión de Riesgos.

Es evidente entonces, que era necesario ampliar el conocimiento de la gestión de riesgos, que la información con la que se interactúa en la gestión diaria se profundice con el propósito de elaborar un plan que contenga los lineamientos para brindar el correspondiente tratamiento a los riesgos que se presentan en la institución. Resultó oportuno aplicar los métodos, técnicas y

herramientas para cumplir con el propósito de mejorar la gestión de riesgos, donde se pudo agrupar los riesgos presentados en la institución desde el año 2020, se generó estadística, se aplicó el método de Pareto para identificar los riesgos presentados con mayor frecuencia, se profundizó en el análisis de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia mediante el diagrama Causa y Efecto, lluvia de ideas de las causas que generan los riesgos presentados con mayor frecuencia y la entrega del Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Dentro de Ficohsa Seguros Honduras existe una adecuada gestión de riesgo operativo, considerando que, al ser una institución supervisada, debe cumplir con requerimientos regulatorios y es en el año 2011 en donde se adopta el sistema de gestión de riesgos a nivel de grupo. La base para la gestión de riesgos contempla el sistema COSO de las tres líneas de defensa, las buenas prácticas de Basilea II y Solvencia II. En la gestión diaria, el investigador observó que en la base de datos del registro de riesgos había información que tenía el potencial para ser analizada y profundizada.

En esta propuesta, se pretende utilizar la base de datos del registro de riesgos como el insumo principal para poder obtener como entregable final el Plan de Gestión de Riesgos, el mismo resulta oportuno considerando que un plan centraliza toda la información importante y por medio de las herramientas y técnicas adecuadas, se brindan los lineamientos para poder tomar decisiones y brindar el tratamiento correspondiente a los riesgos presentados en la institución. Entre los beneficios que se pueden mencionar de contar con un Plan de Gestión de Riesgos, se define lo siguiente:

- Hacer un mejor uso del repositorio de riesgos.
- Mejorar los recursos dentro del área al contar con un Plan de Gestión de Riesgos.
- Identificar los riesgos presentados con mayor frecuencia en la institución.
- Generar estadística.
- Utilizar el método de Pareto para conocer en donde se acumula la mayor parte de los riesgos.
- Analizar la causa raíz de los riesgos presentados con mayor frecuencia por medio

del diagrama Causa y Efecto.

- Definir los planes de acción para dar tratamiento a los riesgos.
- Presentar resultados mensuales de la gestión de riesgo.
- Definir medidas para el control y seguimiento de las acciones implementadas.

6.3 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	David Bueso	Claudia Gómez	Claudia Gómez	16/09/2023	Constitución del proyecto para generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK® Sexta Edición para el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
GENERAR EL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN EN EL ÁREA DE RIESGOS DE FICOHSA SEGUROS HONDURAS	GEPDGDR

Descripción del Proyecto

Ficohsa Seguros Honduras cuenta con un sistema de gestión de riesgo, considerando que al ser instituciones supervisadas se debe cumplir con el requerimiento regulatorio. A nivel de grupo se han adoptado las mejores prácticas que recomiendan Basilea II y Solvencia II. En la interacción diaria con la información, el investigador observó que existe un repositorio de los riesgos que han tenido un impacto en la organización, por lo que se presentó a la asesora temática y se concluyó que lo más recomendable es generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK® Sexta Edición, considerando que el Capítulo 11, contiene una serie de elementos que dan la directriz para generar el plan de gestión de riesgos. Hechas las consideraciones anteriores, se observó la oportunidad de poder centralizar la información con que se interactúa, dar un mejor uso al repositorio de riesgos, generar nuevo conocimiento en el área de riesgos, analizar los riesgos mediante un enfoque de proyectos, generar estadística y profundizar en el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos.

Antecedentes:

La gestión de riesgos se comenzó a realizar desde el año 2020 por lo que se comenzó a generar un repositorio de riesgos y como parte del trabajo de investigación, se consideraron los casos hasta el cierre del 30 de julio del año 2023. El investigador observó en su interacción diaria con la información, que mucho del contenido solo se almacena como parte de las actividades del trabajo. Considerando el repositorio de riesgos, se observó la oportunidad de darle un mejor uso a la base de datos como analizar, asignar y agrupar en categorías cada uno de los riesgos presentados desde el año 2020 hasta el 30 de julio del año 2023. Como parte del trabajo de investigación, se presentaron las propuestas de proyecto a la asesora temática, donde los mismos se identificaron como complementos de un proyecto a nivel macro y es como nace la propuesta de Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK® Sexta Edición para el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras.

En la actualidad se han presentado los hallazgos y conclusiones de los resultados y análisis, relacionado a la base de datos del registro de riesgos. Se han desarrollado los 7 elementos del Capítulo 11 del PMBOK® para generar el plan de gestión de riesgos, está pendiente de desarrollar el entregable final que es el plan.

Finalidad del Proyecto:

El objetivo final del proyecto es generar el plan de gestión de riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, tomando como insumo principal la base de datos del registro de riesgos donde luego es analizada para generar estadística, agrupar en categorías los riesgos, identificar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia, identificar las causas que generan los dos riesgos presentados con mayor frecuencia, definir planes de acción y como salida entregar el plan de gestión de riesgos para Ficohsa Seguros Honduras.

Objetivos del Proyecto:

Concepto	Objetivos	Criterio de éxito
1. Alcance	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los riesgos que se presentan con mayor frecuencia a través del diagrama de Pareto. Elaborar una plantilla para el reporte de la gestión de riesgo operativo. Determinar la causa raíz de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia por medio del diagrama de Ishikawa. Implementar el capítulo 11 del PMBOK sexta edición, para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos. Generar el Plan de Gestión de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagrama de Pareto una vez identificados los riesgos que se presentan con mayor frecuencia. Elaborar la plantilla considerando los aspectos como cultura de riesgos, análisis estadístico, diagrama de Pareto, etc. Elaborar una lluvia de ideas por medio de la entrevista semiestructurada. Desarrollar los 7 elementos del Capítulo 11 del PMBOK® considerando los resultados obtenidos. Entregar el Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras.
2. Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la duración de las actividades a ejecutar del proyecto. Visualizar de una manera ordenada las diversas fases de ejecución del proyecto. Establecer la secuencia de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la ejecución del proyecto en un periodo no mayor a 12 semanas. Cumplimiento de los tiempos de cada una de las fases del proyecto.

Definición de Requisitos del Proyecto:

Funcionales:

- Desarrollar el análisis estadístico.
- Generar el diagrama de Pareto.
- Identificar los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.
- Desarrollar el diagrama Causa y Efecto para los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.
- Realizar el análisis de probabilidad e impacto de las causas de la lluvia de ideas, relacionado a los diagramas de Causa y Efecto.

No Funcionales:

- Utilizar la metodología del PMI.
- Utilizar el PMBOK® Sexta Edición como referencia.
- Implementar los 7 elementos del Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición.

De calidad:

- Se presentarán avances de manera semanal.
- Sesiones de retroalimentación con asesor de proyecto.
- Sesiones de retroalimentación con directores de proyecto.
- Brindar visto bueno de cierre del proyecto.
- Control y seguimiento de planes de acción.
- Presentar planes de acción a Comité de Riesgo Operativo.

Entregables Clave:

- Acta de Constitución.
- Planificar la gestión de los riesgos.
- Identificar los riesgos.
- Análisis cualitativo de riesgos.
- Análisis cuantitativo de riesgos.
- Planificar la respuesta a los riesgos.

7. Implementar la respuesta a los riesgos.	
8. Monitorear los riesgos.	
9. Cierre del Proyecto.	
Ciclo de Vida del Proyecto (Preliminar):	
1. Socialización e identificación.	
2. Planificación.	
3. Gestión.	
4. Monitoreo y control.	
5. Cierre.	
Riesgos Generales del Proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con la apertura de la organización para hacer uso de los datos. • No obtener autorización de la organización para desarrollar el proyecto. • Calidad de la información como recurso sea deficiente. • Negligencia por parte del investigador. • No contar con el visto bueno para el cierre del proyecto. 	
Cronograma de Hitos del Proyecto:	
Hitos	Fechas Programadas
Acta de Constitución.	24/7/23
Planificar la gestión de los riesgos.	25/7/23 – 25/7/23
Identificar los riesgos.	27/7/23 – 1/8/23
Análisis cualitativo de riesgos.	2/8/23 – 1/9/23
Análisis cuantitativo de riesgos.	2/8/23 – 4/8/23
Planificar la respuesta a los riesgos.	1/9/23 – 4/9/23
Implementar la respuesta a los riesgos.	5/9/23 – 5/9/23
Monitorear los riesgos.	5/9/23 – 13/9/23
Cierre del Proyecto.	20/9/23
Duración Total:	44 días
Equipo de Proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • David Antonio Bueso (Coordinador de Proyecto). • Claudia Alejandra Gómez (Director de Proyecto). • Marvin Mendoza (Asesor de Proyecto). 	
Lista de Interesados Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mario Torres (Director de Proyecto). • Luz Carrasquilla (Patrocinador). • Saúl Figueroa (Patrocinador). • Tetthey Martínez (Patrocinador). • Fernanda Zavala (Patrocinador). 	
Supuestos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del proyecto por parte de los patrocinadores y directores de proyecto. • Entrega del plan de gestión de riesgos dentro del tiempo del cronograma. 	
Restricciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo se está desarrollando el Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición. 2. No hay presupuesto a considerar para el proyecto. 	
Requisitos de Aprobación del Proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Directores de proyecto y asesor de proyecto deben dar su visto bueno. • Patrocinadores deben recibir el Plan de Gestión de Riesgos. • Dar respuesta al objetivo general del trabajo de investigación. • Dar respuesta a los objetivos específicos del trabajo de investigación. 	
Criterios de Culminación del Proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Negligencia del investigador. • No contar con la apertura de la organización para usar información. • Trabajo de baja calidad. 	

Designación del Director de Proyecto:		
Nombre:	David Bueso	Nivel de Autoridad
Reporta a:	Claudia Gómez	Alto
Supervisa a:	Al equipo del proyecto	
Patrocinador que Autoriza el Proyecto:		
Empresa	Cargo	Fecha
Ficohsa Seguros	Sub-Gerente de Riesgos Ficohsa Seguros	21/09/2023
Banco Ficohsa	Vicepresidente Regional de Riesgos	21/09/2023
Banco Ficohsa	Gerente de Riesgos	21/09/2023
Ficohsa Seguros	Gerente General	21/09/2023
Banco Ficohsa	Sub-Gerente de Riesgos Banco Ficohsa	21/09/2023

6.4 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	David Bueso	Claudia Gómez	Claudia Gómez	16/09/2023	Definir los criterios de éxito que debe cumplir el proyecto para ser aceptado.

ALCANCE DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
GENERAR EL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN EN EL ÁREA DE RIESGOS DE FICOHSA SEGUROS HONDURAS.	GEPDGDR

Descripción del Alcance del Producto:

Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK® Sexta Edición para el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras. La propuesta del proyecto nace, considerando que en la interacción diaria con la información de gestión de riesgo, se identificó la oportunidad de poder brindarle un mejor uso al repositorio donde se registran los riesgos presentados. Cabe agregar, que para el desarrollo del proyecto se implementan los datos relacionados a los hallazgos y resultados, análisis estadístico, análisis de datos por medio del método de Pareto, diagrama de Pareto, entrevistas semiestructuradas a especialistas de riesgos y oficiales, diagrama Causa y Efecto para los dos riesgos presentados con mayor frecuencia, análisis de probabilidad e impacto, utilizar como guía el Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición, y cumplir con los lineamientos que proporciona el Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición.

Entregables del Proyecto:

Fase del Proyecto	Entregables
1.0 Socialización e Identificación.	1.1 Acta de Constitución del Proyecto.
2.0 Planificación.	2.1 Planificar la Gestión de Riesgos.

3.0 Gestión.	2.2 Identificar los Riesgos. 2.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. 2.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. 2.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos. 2.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos.
4.0 Monitoreo y control.	3.1 Monitorear los Riesgos.
5.0 Cierre de Proyecto.	4.1 Acta de Entrega del Proyecto.

Criterios de Aceptación del Producto:	
Conceptos	Criterios de Aceptación
1. Técnicos	1.1 Análisis estadístico de la base de datos del registro de riesgos. 1.2 Análisis estadístico por medio del método de Pareto. 1.3 Desarrollo del diagrama de Pareto. 1.4 Diagrama Causa y Efecto para los dos Riesgos Presentados con Mayor Frecuencia. 1.5 Análisis de Probabilidad e Impacto de las causas que Afectan los dos Riesgos Presentados con Mayor Frecuencia.
2. De Calidad	2.1 Utilizar el PMBOK® Sexta Edición. 2.2 Implementar el Capítulo 11. 2.3 Cumplir con los 7 elementos que componen el Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición. 2.4 Obtener visto bueno para el cierre del proyecto. 2.5 Satisfacción del entregable final por parte de Director de Proyecto, Patrocinadores y Asesor de Proyecto.

Exclusiones del Proyecto:
1. Solo se está desarrollando el Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición.
2. No hay presupuesto a considerar para el proyecto.

6.5 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

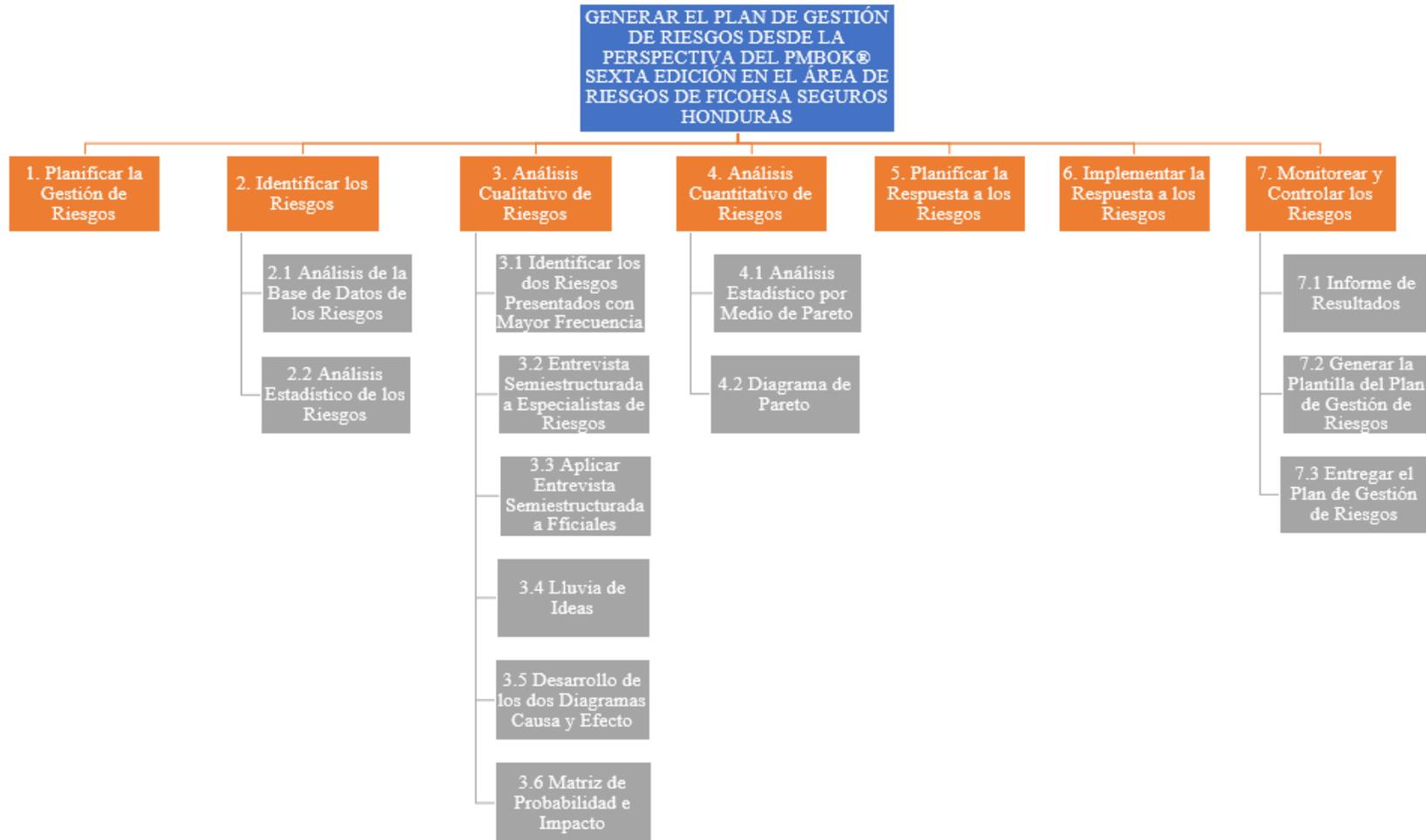


Figura 28. Estructura de Desglose de Trabajo.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

6.6 OBJETIVO GENERAL CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

- Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos, desde la perspectiva del PMBOK® sexta edición, en el área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras, con base a los hallazgos y conclusiones del trabajo de investigación.

6.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

- Desarrollar los 7 elementos del Capítulo 11 del PMBOK® sexta edición.
- Entregar el Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras.
- Implementar los hallazgos del Capítulo IV considerando los elementos del Capítulo 11 del PMBOK® sexta edición.
- Elaborar la plantilla para el Plan de Gestión de Riesgos.

6.8 REGISTRO DE INTERESADOS

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	David Bueso	Claudia Gómez	Claudia Gómez	16/09/2023	Definición de los interesados para la entrega del Plan de Gestión de Riesgos.

REGISTRO DE INTERESADOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
GENERAR EL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL PMBOK® SEXTA EDICIÓN EN EL ÁREA DE RIESGOS DE FICOHSA SEGUROS HONDURAS.	GEPDGDR

Información de Identificación				Información de Evaluación			Clasificación de los Interesados	
Empresa y puesto	Ubicación	Rol en el proyecto	Requisitos principales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de Mayor Interés	Interno / Externo	Partidario / neutral / reticente
Ficohsa Seguros Sub-Gerente de Riesgos	Tegucigalpa, Honduras	Patrocinador	Genera el Plan de Gestión de Riesgos con los recursos actuales.	Mejorar los recursos del área.	Alto	Socialización, ejecución y cierre	Interno	Partidario
Grupo Financiero Ficohsa Gerente de Riesgos	Ciudad de Guatemala, Guatemala	Patrocinador	Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos bajo el enfoque del PMBOK	Generar el Plan de Gestión de Riesgos.	Alto	Socialización y cierre del proyecto	Interno	Partidario
Grupo Financiero Ficohsa Vicepresidente de Riesgos	Tegucigalpa, Honduras	Patrocinador	Presentar mensualmente la gestión de riesgos mediante el plan.	Implementar las mejoras encontradas en el Plan de Gestión de Riesgos.	Alto	Socialización y cierre del proyecto	Interno	Partidario
Ficohsa Seguros Gerente General	Tegucigalpa, Honduras	Patrocinador	Presentar los resultados por medio del Plan de Gestión de Riesgos	Presentar el Plan de Gestión de Riesgos.	Alto	Cierre del proyecto	Interno	Partidario
Banco Ficohsa Sub-Gerente de Riesgos	Tegucigalpa, Honduras	Patrocinador	Generar el Plan de Gestión de Riesgos y presentar los resultados de la gestión mensual en el mismo.	Presentar los resultados mensuales por medio del Plan de Gestión de Riesgos.	Alto	Socialización y cierre del proyecto	Interno	Partidario

6.9 PLAN DE COMUNICACIONES

Tabla 22. Plan de comunicaciones del proyecto

PLAN DE COMUNICACIONES					
Elemento	¿Qué va a comunicarse?	¿Cuándo se va a comunicar?	¿Con quién se puede comunicar?	¿Cómo se comunicará?	¿Quién hará la comunicación?
Resultados de la Gestión de Riesgos	Se comunicará los resultados de la identificación, tratamiento y resultados de la gestión de riesgos.	Mensual	Directores de Proyecto y Patrocinadores	Formal, correo electrónico	Coordinador de Proyectos
Plan de Gestión de Riesgos	Actualizar el Plan de Riesgos una vez al año con los resultados de la gestión de riesgos que se realiza mensualmente.	Anual	Directores de Proyecto y Patrocinadores	Formal, correo electrónico	Coordinador de Proyectos

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

6.10 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

En el proceso de planificar los riesgos

1. Entradas:

- a. Base de datos del registro de riesgos.
- b. Análisis estadístico.

2. Herramientas y técnicas:

- a. Diagrama de Pareto.
- b. Diagrama de Ishikawa.
- c. Observación directa.
- d. Entrevista semiestructurada.
- e. Grupos focales.
- f. Lluvia de ideas.

3. Salidas:

- a. Análisis estadístico para determinar los riesgos presentados con mayor

frecuencia.

- b. Identificación de las causas de los riesgos con mayor incidencia (deficiencia en la ejecución de los procesos).
- c. Identificación de las causas de los riesgos con mayor incidencia (deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones).
- d. Planes de acción para mitigar los riesgos.
- e. Monitoreo y control de riesgos.

6.11 IDENTIFICAR LOS RIESGOS

1. Entradas:

- a. Base de datos del registro de riesgos.
- b. Análisis estadístico.

2. Herramientas y técnicas

- a. Análisis de datos.
- b. Diagrama Causa y Efecto.
- c. Diagrama de Pareto.

3. Salidas:

- a. Análisis estadístico.
- b. Categorización de riesgos.
- c. Identificación de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.

Hechas las observaciones anteriores, como uno de los insumos para poder identificar los riesgos los riesgos presentados con mayor frecuencia, fue necesario utilizar la base de datos del registro de riesgos, con el propósito de analizar los casos y agruparlos en categorías, para determinar la frecuencia con que se presentan los casos. A continuación se muestra una parte de la base de datos del registro de riesgos:

No. De BPM	Fecha de Reporte	Departamento que Reporta	Departamento Responsable	Hallazgo de Riesgo Operativo	Pérdida Operativa (Dólares)	Detalle de Plan de Acción	Fecha de Finalización Plan de Acción	Estatus
2400320	10/01/2023	Receptoría Técnica	Negocios Directos	Se reporta una serie de consentimientos e inclusión de dependientes proveniente de licitaciones que se debieron realizar considerando los acuerdos de servicios que existen internamente en la compañía, para poder procesar de forma retroactiva los documentos presnetados, se le debe dar tratamiento al riesgo para tomar acción en cuanto a los reprocesos.	-	Realizar un reforzamiento al oficial de licitaciones acerca de los acuerdos de servicio internos, recordando que la compañía está certificada en ISO, por lo que los reprocesos tienen un impacto significativo.	15/05/2023	Cerrado para Seguimiento
2810189	05/02/2023	ión de Siniestros Pers	Precertificaciones	En fecha 12/12/2023, se recibió liquidación de la póliza de Empresa Energía Honduras, sin embargo, al revisar las condiciones de la póliza, se validó que se autorizó cobertura por gastos médicos dentales. En las condiciones d ela póliza, no figura que de forma colectiva cuentan con ese beneficio, por lo que no aplica y esto representa una pérdida operativa para la compañía.	\$ 80.00	Solicitar una mejora en el sistema para que al oficial de Autorizaciones médicas le aparezca las coberturas de cada plan que está vinculado a cada póliza.	28/03/2023	Cerrado para Seguimiento

Figura 29. Base de datos del registro de riesgos.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

Después de lo anterior expuesto, se procedió a analizar los riesgos presentados desde el año 2020 hasta el cierre de julio del año 2023, agrupando en categorías cada uno de los riesgos presentados, lo que llevó a identificar los riesgos presentados con mayor frecuencia, como se muestra a continuación:

Tabla 23. Riesgos presentados con mayor frecuencia

Categoría	Frecuencia	Representación
Deficiencia de proveedores	19	9.90%
Deficiencia de seguridad informática	1	0.52%
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	86	44.79%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	69	35.94%
Deficiencia por tecnologías de la información	11	5.73%
Fraude externo	3	1.56%
Fraude interno	2	1.04%
Ingeniería social	1	0.52%
Total	192	100%

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Es evidente entonces, que una vez se analizaron los casos de riesgo y asignado su categoría a cada incidente, se identificaron los riesgos que se presentan con mayor frecuencia en la institución.

6.12 ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

1. Entradas:
 - a. Análisis estadístico.
 - b. Categorización de los riesgos presentados con mayor frecuencia.
 - c. Identificación de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.
2. Herramientas y técnicas:
 - a. Lluvia de ideas.
 - b. Grupos focales.
 - c. Entrevista semiestructurada.
 - d. Análisis de datos.
3. Salidas:
 - a. Diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la ejecución de los procesos.
 - b. Diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

Como parte de los insumos utilizados para esta apartado, consistió en utilizar el análisis estadístico, la categoría que se le brindó a cada uno de los casos y se identificaron los dos riesgos presentados con mayor frecuencia. Se muestra a continuación el diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la ejecución de los procesos, y el diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones:

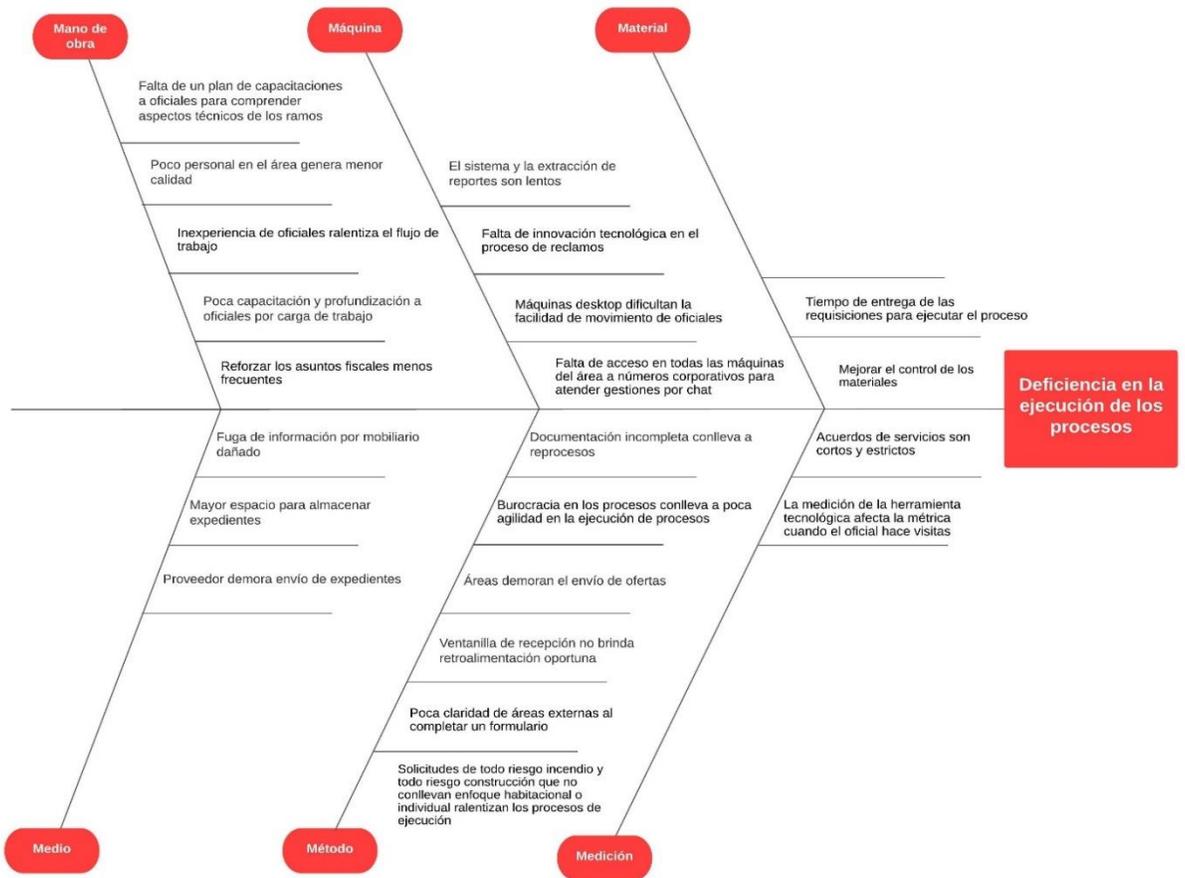


Figura 30. Diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la ejecución de los procesos.
 Fuente: Propiedad intelectual (2023).

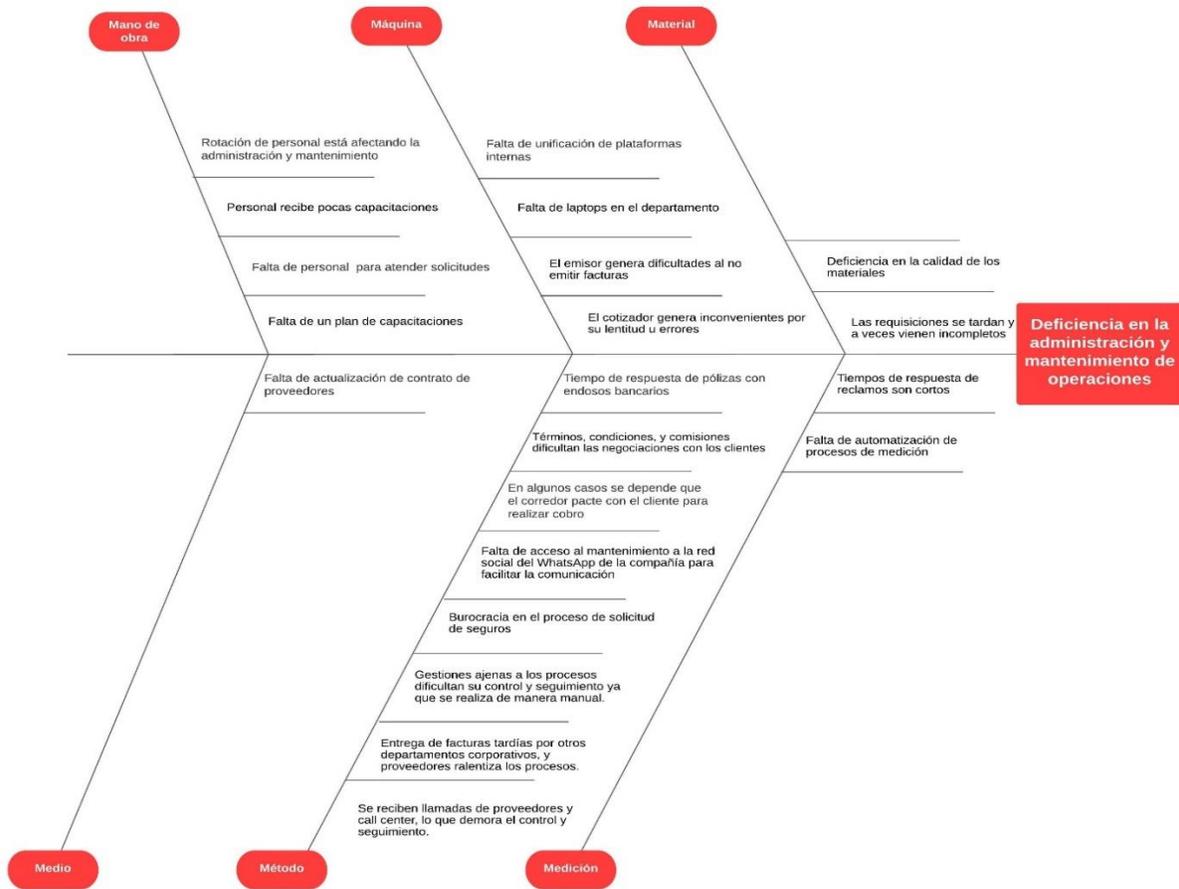


Figura 31. Diagrama Causa y Efecto de la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

Fue necesario poder identificar los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia y para profundizar en su causa raíz, se llevó a cabo una lluvia de ideas por medio de grupos focales, y definir las causas que influyen en los mismos.

Una vez llevado a cabo las entrevistas a oficiales por medio de grupos focales, se definió por medio de la lluvia de ideas diferentes causas que inciden en los riesgos que se presentan con mayor frecuencia. Para visualizar de una mejor manera las afectaciones, se muestra continuación la Estructura de Desglose de Riesgos para la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones, y para la deficiencia en la ejecución de los procesos.

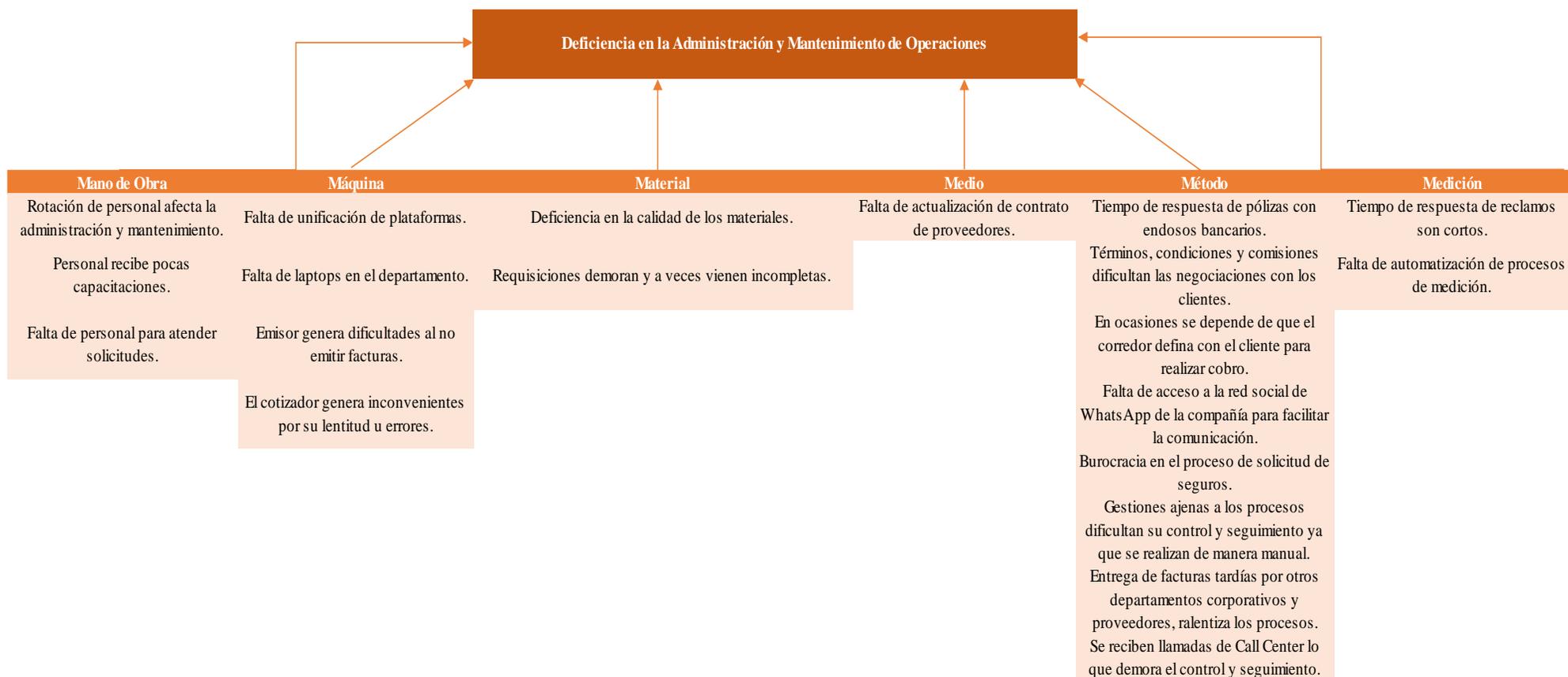


Figura 32. Estructura de Desglose de Recursos por la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

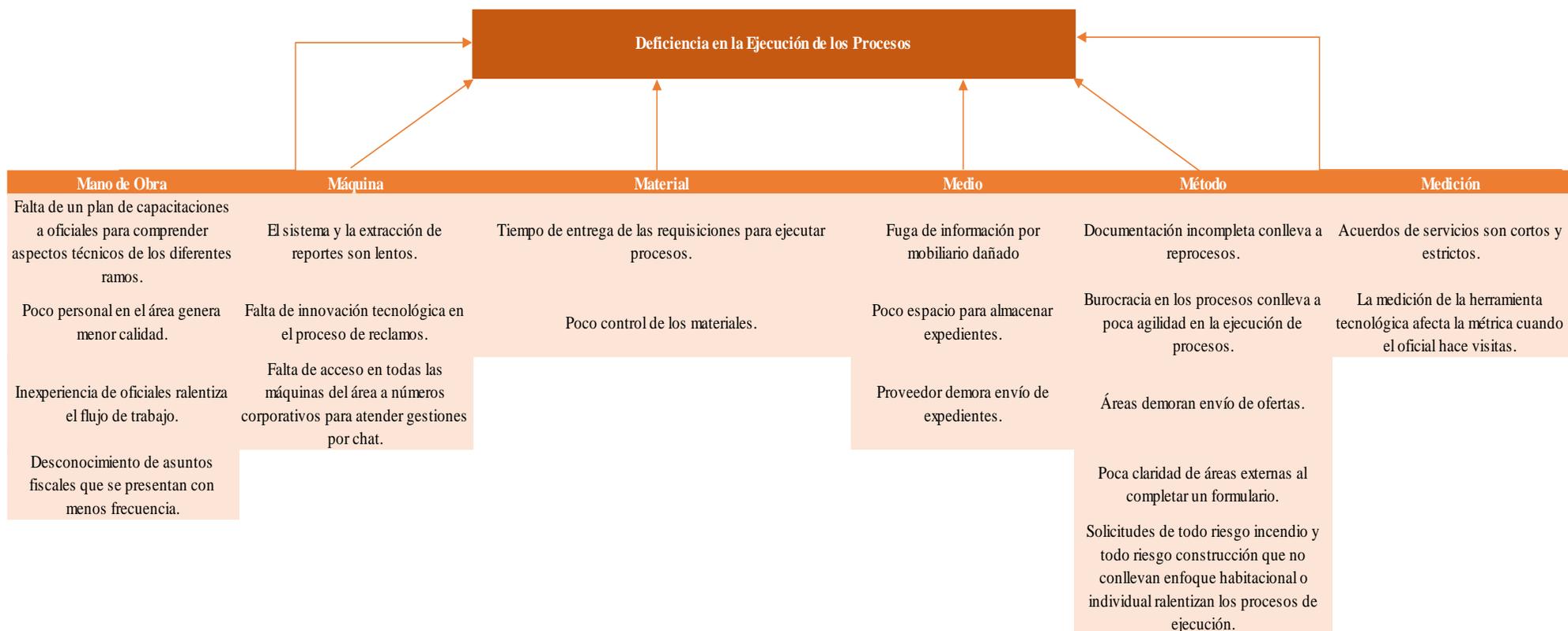


Figura 33. Estructura de Desglose de Riesgos por la deficiencia en la ejecución de los procesos.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

A manera de resumen final, se profundizó en el análisis cualitativo de los riesgos, por lo que se desarrolló una matriz de probabilidad e impacto para analizar la incidencia que tienen los riesgos presentados con mayor frecuencia.

Tabla 24. Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos presentados con mayor frecuencia

Evento	Descripción	(P)	(I)	(P)X (I)	Marcador de Riesgo	Respuesta (plan de acción)	Responsable
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	Actividades ajenas a los procesos que involucra una debida diligencia administrativa, que dificulta el monitoreo, control y seguimiento; al no llevar un adecuado registro y recordatorio de las actividades.	0.9	0.7	0.63	Alto	Utilizar tarjetas kanban o software bajo la misma metodología, para registrar las actividades que dificultan su monitoreo, control y seguimiento. Esto permite visualizar la trazabilidad de la actividad hasta su conclusión. A futuro sería oportuno adoptar kanban como metodología ágil.	Gerencia General
Deficiencia en la ejecución de los procesos	Desconocimiento, omisión o sobrecarga de trabajo lo que conlleva a que los oficiales ejecuten de forma errónea los procesos de la compañía, derivando en riesgos operacionales que tienen impacto en la compañía a nivel de procesos o en ocasiones pérdidas operativas.	0.7	0.9	0.63	Muy Alto	Mejorar la comunicación interna dentro de la organización, debe involucrarse a nivel operativo a las diferentes áreas para recibir una adecuada capacitación para reducir la gravedad de los impactos en los procesos o pérdidas monetarias.	Gerencia General
Deficiencia de proveedores	Impacto en los procesos o en ocasiones pérdidas operativas causadas por los proveedores al omitir acuerdos de contratos, envío de facturas tardías e ingreso de honorarios duplicados entre otros escenarios.	0.4	0.5	0.2	Moderado	Modificar políticas y tolerancias al riesgo considerando eventos que han afectado los procesos de la compañía y han generado pérdidas operativas.	Gerencia General

Deficiencia por tecnologías de la información	Fallas o caídas del sistema que genera desconfiguración de parámetros, pantallas o desarrollos.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Implementar metodología ágil para optimizar el desarrollo de proyecto. Evaluar proveedores y su respuesta ante los riesgos de caída de sistemas.	Gerencia General
Fraude externo	Evento externo a los controles de la compañía, con el propósito de buscar un beneficio de forma fraudulenta.	0.3	0.9	0.27	Alto	Actualizar constantemente la documentación interna para identificar fácilmente y a su vez, dificultar la probabilidad de ocurrencia.	Gerencia General
Fraude interno	Evento de origen interno, en donde un empleado que conoce políticas o sistema, busca un beneficio aprovechándose del conocimiento interno.	0.3	0.7	0.21	Alto	Ampliar el alcance de la bitácora en el perfil de los colaboradores, con el propósito de facilitar actividad inusual.	Gerencia General
Deficiencia de seguridad informática	Traspapelar documentos que exponen información confidencial de clientes.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Envío y recepción de expedientes únicamente de forma digital para evitar la pérdida de información de clientes.	Gerencia General
Ingeniería social	Evento en donde una persona busca beneficiarse de información confidencial al intentar conectarse a la red interna.	0.1	0.9	0.09	Alto	Realizar constantemente pruebas de ethical hacking para identificar vulnerabilidades en la red, así como brindar capacitaciones de nuevos métodos de protección.	Gerencia General

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Hecha la observación anterior, se pudo observar lo siguiente:

- La deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones contiene la mayor incidencia de casos que representa una pérdida operativa de \$1,937.03.
- Después de lo anterior expuesto, la deficiencia en la ejecución de los procesos representa la segunda mayor incidencia, sin embargo, luego del análisis de probabilidad e impacto, representa la mayor fuente de pérdidas operativas al materializarse, lo que representa \$7,550.40.

6.13 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS

1. Entradas:

- a. Base de datos del registro de riesgos.
- b. Análisis estadístico.

2. Herramientas y técnicas:

- a. Análisis de datos.
- b. Método de Pareto.

3. Salidas:

- a. Categorización de riesgos.
- b. Dos riesgos presentados con mayor frecuencia.
- c. Diagrama de Pareto.
- d. Cumplimiento de la ley 80-20 de concentración de deficiencias.

Hechas las consideraciones anteriores, se utiliza el análisis estadístico producto del registro de la base de datos, donde se implementó el método de Pareto para ordenar de manera descendente la categoría de los riesgos identificados, evidenciando que se presentan mayor incidencias en la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones con 86 casos; que representa 44.79%, y deficiencia en la ejecución de los procesos con 69; que representa 35.93% casos de un total de 192.

Tabla 25. Análisis de los riesgos presentados con mayor frecuencia por medio del método de Pareto

Análisis por Medio de Pareto		
Riesgos más frecuentes	Frecuencia	Representación
Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones	86	44.79%
Deficiencia en la ejecución de los procesos	69	80.73%
Deficiencia de proveedores	19	90.63%
Deficiencia por tecnologías de la información	11	96.35%
Fraude externo	3	97.92%
Fraude interno	2	98.96%
Deficiencia de seguridad informática	1	99.48%
Ingeniería social	1	100.00%

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Al realizar la suma acumulada de los riesgos presentados con mayor frecuencia, se observa una concentración de deficiencias de un 80.72%, al trazar el diagrama de Pareto, se visualiza de mejor manera para facilitar la toma de decisiones:

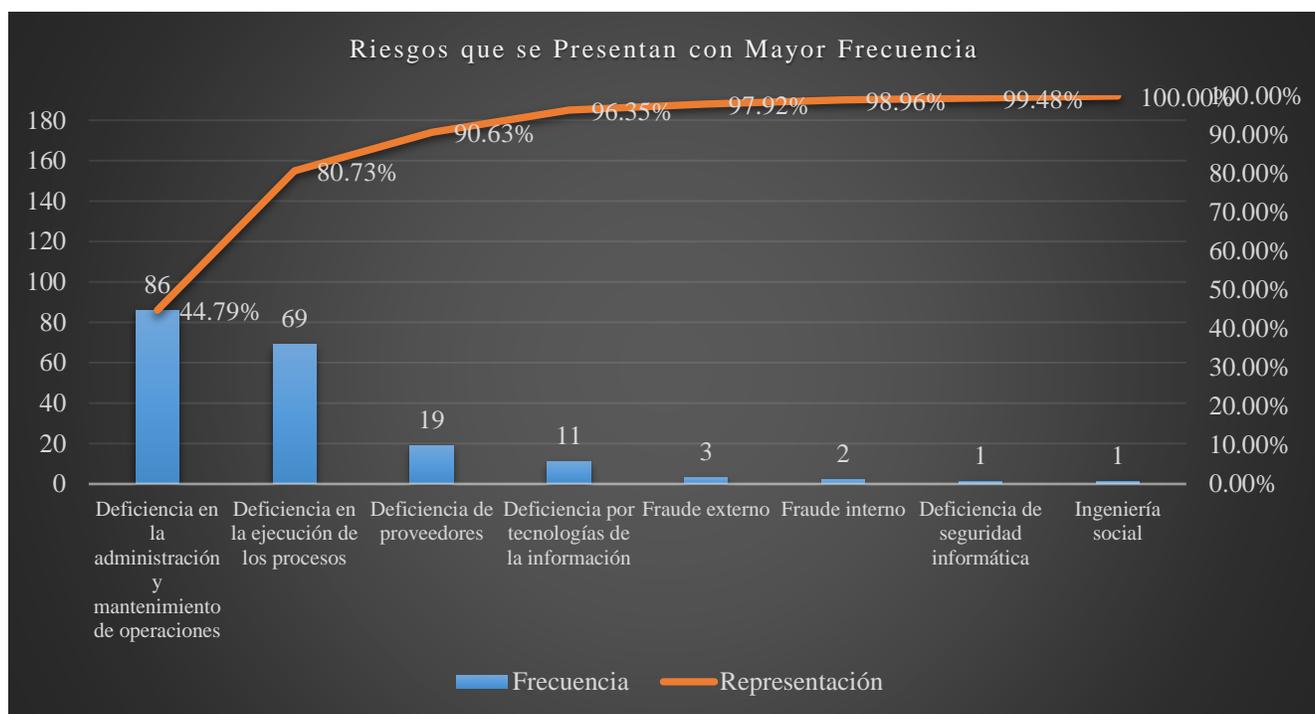


Figura 34. Diagrama de Pareto de riesgos presentados con mayor frecuencia.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

Por las consideraciones anteriores, los resultados se presentaron a la Sub-Gerencia de Riesgos para evaluar la necesidad de tomar medidas ante las causas que inciden en los riesgos que se presentan con mayor frecuencia, ante la oportunidad de poder reducir los impactos en los

procesos y en la administración y mantenimiento de operaciones.

6.14 PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

1. Entradas:

- a. Lluvia de ideas deficiencia en la ejecución de los procesos.
- b. Lluvia de ideas deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

2. Herramientas y técnicas:

- a. Análisis de probabilidad e impacto para la deficiencia en la ejecución de los procesos.
- b. Análisis de probabilidad e impacto para la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.
- c. Análisis de datos.

3. Salidas:

- a. Plan de acción para las causas de la deficiencia en la ejecución de los procesos.
- b. Plan de acción para las causas de la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

Hechas las consideraciones anteriores, como parte de los insumos requeridos para la elaboración de este apartado, se utilizó la lluvia de ideas de la deficiencia en la ejecución de los procesos, y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Para comprender los términos técnicos de la matriz de probabilidad e impacto, se muestra un cuadro resumen para conocer su categoría en el ciclo de vida del proyecto. Lo anterior considerando que se registraron las diferentes causas que inciden en los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia. Cabe agregar que se complementa con la matriz de probabilidad e impacto para determinar los planes de acción a implementar, es importante señalar que el visto bueno de las acciones debe proceder de la Gerencia General, considerando el nivel de cambio para mitigar, evitar, transferir o aceptar.

Tabla 26. Codificación de riesgos

CODIFICACIÓN DE RIESGOS		
Código Identificado	Tipo de Riesgo	Riesgo del Proyecto
RT	Riesgo Administración Técnico de Proyectos	Tecnología compleja o no comprobada
RT	Riesgo Administración Técnico de Proyectos	Cambio de tecnología
RT	Riesgo Administración Técnico de Proyectos	Cambio de diseño
RA	Riesgo de Administración de Proyectos	Poca asignación de tiempo y recurso a las actividades
RA	Riesgo de Administración de Proyectos	Inadecuada calidad del plan de proyecto
RA	Riesgo de Administración de Proyectos	Poco uso de las disciplinas de la administración de proyectos
RE	Riesgo Administración Externo	Cambio del ambiente legal o regulatorio
RE	Riesgo Administración Externo	Riesgos de negocios y/o financieros
RE	Riesgo Administración Externo	Riesgos de país
RE	Riesgo Administración Externo	Clima
RE	Riesgo Administración Externo	De fuerza mayor, terremoto, guerra, apocalipsis, etc.
RCP	Riesgo de Costos de Proyectos	Cambios solicitados por el cliente
RTP	Riesgo de Tiempo de Proyectos	Trabajos extras
RQP	Riesgo de Calidad de Proyectos	Contratación de mano de obra sin experiencia

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Tabla 27. Plan de acción para las causas de la deficiencia en la ejecución de los procesos

Categoría	Evento	Descripción	(P)	(I)	(P)X (I)	Marcador de Riesgo	Respuesta (plan de acción)	Tratamiento	Responsable	Fecha
RA01	Falta de un plan de capacitaciones a oficiales para comprender aspectos técnicos de los diferentes ramos.	Falta de comunicación interna, reprocesos y deficiencia en la ejecución de procesos.	0.5	0.5	0.25	Moderado	Elaborar un plan de capacitaciones donde se brinde una, al menos una vez al mes.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT01	Poco personal en el área genera menor calidad.	Entregar trabajo de menor calidad, carga de trabajo.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Evaluar la carga de trabajo para distribuirla adecuadamente.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT02	Inexperiencia de oficiales ralentiza el flujo de trabajo.	Desconocimiento del flujo del proceso, políticas, y reprocesos al presentar documentos con información deficiente.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Monitorear y capacitar adecuadamente al personal nuevo para conocer el flujo de los procesos y conocimiento de políticas.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT03	Desconocimiento de asuntos fiscales que se presentan con menos frecuencia.	No gestionar en tiempo y forma los asuntos fiscales que se presentan con menor frecuencia.	0.1	0.3	0.03	Bajo	Identificar y reforzar los asuntos fiscales que se presentan con menor frecuencia.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

RT04	El sistema y la extracción de reportes son lentos.	No contar con el insumo en tiempo adecuado.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Reportar al área de Sistemas los hallazgos, para evaluar la infraestructura e implementar las mejoras adecuadas.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT05	Falta de innovación tecnológica en el proceso de reclamos.	Demora en la comunicación interna para análisis de reclamos.	0.5	0.3	0.15	Bajo	Presentar al departamento de proyectos, mejoras para facilitar la comunicación in-situ.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA02	Falta de acceso en todas las máquinas del área a números corporativos para atender gestiones por chat.	Lentitud en la atención de gestiones por medio de chat.	0.5	0.3	0.15	Bajo	Informar al área de Sistemas, para evaluar la oportunidad de brindar acceso al chat para atender gestiones.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA03	Tiempo de entrega de las requisiciones para ejecutar procesos.	Requisiciones demoran mucho para entregar recursos.	0.3	0.1	0.03	Bajo	Solicitar mejoras a los acuerdos de servicios con el área de servicios generales.	Aceptar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA04	Poco control de los materiales.	Uso inadecuado de recursos, conlleva a no contar con materia prima necesaria.	0.1	0.1	0.01	Bajo	Elaborar un drive para llevar un mejor control de los recursos.	Aceptar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA05	Fuga de información por mobiliario dañado	Exposición de riesgo reputacional y pérdida de documentos.	0.1	0.7	0.07	Alto	Informar a Servicios Generales para realizar los cambios correspondientes.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

RA06	Poco espacio para almacenar expedientes.	Expedientes expuestos, fuga de información de clientes.	0.5	0.7	0.35	Alto	Presentar al departamento de Proyectos, la oportunidad de digitalizar expedientes.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA07	Proveedor demora envío de expedientes.	Incumplir con acuerdos de servicios.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Definir en contratos con proveedores, tiempos máximos de envío de documentos.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA08	Documentación incompleta conlleva a reprocesos.	Afectación en la métrica, impacto en la norma ISO 9001:2015, lentitud en la ejecución de los procesos.	0.5	0.5	0.25	Moderado	Elaborar por parte del área receptora del proceso, un checklist que cumpla con la documentación necesaria.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA09	Burocracia en los procesos conlleva a poca agilidad en la ejecución de procesos.	Se requiere de bastante documentación para ingresar solicitudes.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Evaluar los procesos para identificar puntos de mejora en donde se pueda eliminar ciertos pasos y agilizar los procesos.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA10	Áreas demoran envío de ofertas.	Pérdida de nuevos negocios.	0.5	0.3	0.15	Bajo	Definir en política el tiempo máximo de envío de ofertas.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA11	Poca claridad de áreas externas al completar un formulario.	Reprocesos por desconocimiento o negligencia de colaboradores internos.	0.5	0.3	0.15	Bajo	Brindar capacitaciones trimestrales para refrescar el llenado de formularios.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

RT09	Solicitudes de todo riesgo incendio y todo riesgo construcción que no conllevan enfoque habitacional o individual ralentizan los procesos de ejecución.	Asumir riesgos que no corresponden, ganancias menores a la compañía.	0.3	0.7	0.21	Alto	Solicitar reunión para modificar el documento de solicitud.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA12	Acuerdos de servicios son cortos y estrictos.	Deficiencia en la calidad de entrega del trabajo.	0.3	3	0.9	Bajo	Solicitar la reevaluación de acuerdo de servicio de áreas de reclamos y los procesos que se ven más afectados.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA13	La medición de la herramienta tecnológica afecta la métrica cuando el oficial hace visitas.	Incumplir con acuerdos de servicios, poca claridad en el tiempo de ejecución de procesos.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Realizar la propuesta de detener el tiempo de medición cuando un oficial realice visitas de campo.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

Tabla 28. Plan de acción para las causas de la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones

Categoría	Evento	Descripción	(P)	(I)	(P)X (I)	Marcador de Riesgo	Respuesta (plan de acción)	Tratamiento	Responsable	Fecha
RT01	Rotación de personal afecta la administración y mantenimiento.	No contar con estabilidad en el área, conlleva a contratar personal nuevo y capacitarlo desde cero, generando demoras en el flujo de trabajo.	0.3	0.7	0.21	Alto	Presentar los hallazgos a la Gerencia General y Talento Humano.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT02	Personal recibe pocas capacitaciones.	Falta de comunicación interna y desconocimiento de políticas y funciones de las áreas.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Elaborar un cronograma entre las diferentes áreas, para comprender sus políticas y requerimientos para reducir reprocesos.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

RT03	Falta de personal para atender solicitudes.	Poco personal en el área conlleva a deficiencia en la calidad del trabajo.	0.5	0.5	0.25	Moderado	Analizar el flujo de trabajo para evaluar si es posible eliminar pasos innecesarios. Evaluar y distribuir carga de trabajo. Presentar los hallazgos de reducción de productividad para analizar la posibilidad de contar con al menos un nuevo empleado.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT04	Falta de unificación de plataformas.	Generar el doble o triple de solicitudes dificulta el control y seguimiento	0.3	0.5	0.15	Moderado	Presentar al departamento de Proyectos, la oportunidad de unificar plataformas para que en una misma gestión se realice el tratamiento administrativo.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA01	Falta de laptops en el departamento.	Máquinas desktop son lentas, corren los programas con mayor lentitud y poco espacio en el equipo.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Presentar solicitud de cambio de equipos de forma paulatina.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT05	Emisor genera dificultades al no emitir facturas.	Duplicidad de gestiones, lo que genera deficiencia en el control y seguimiento.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Presentar al área de Sistemas la oportunidad para que el emisor genere la factura para reducir la duplicidad de gestiones.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT06	El cotizador genera inconvenientes por su lentitud u errores.	Que el sistema genere dificultades demora al oficial y lo hace improductivo.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Notificar al área de Sistemas para evaluar la estructura del cotizador y determinar las acciones para hacer más rápido el aplicativo.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

RA02	Deficiencia en la calidad de los materiales.	Realizar funciones con recurso defectuoso tiene como resultado un servicio o producto que no cumpla con la calidad esperada.	0.3	0.1	0.03	Muy Bajo	Informar al departamento de Servicios Generales para evaluar los proveedores que brindan recursos defectuosos.	Aceptar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA03	Requisiciones demoran y a veces vienen incompletas.	No contar con los recursos en tiempo y forma, demora la administración y mantenimiento.	0.1	0.1	0.01	Muy Bajo	Elaborar un checklist de lo solicitado contra lo recibido.	Aceptar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT07	Falta de actualización de contrato de proveedores.	No actualizar contratos, conlleva a asumir riesgos con algunos proveedores.	0.3	0.5	0.15	Moderado	Analizar los proveedores que han generado riesgos para determinar si se actualizan términos o se cancela el servicio.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA04	Tiempo de respuesta de pólizas con endosos bancarios.	La demora de los endosos conlleva que el cliente pierda interés en hacer negocio.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Definir acuerdos de servicios a endosos bancarios cuando se presenten, para agilizar el proceso de negocio.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT08	Términos, condiciones y comisiones dificultan las negociaciones con los clientes.	No contar con adecuados término, condiciones y comisiones, conlleva a ser menos competitivos.	0.5	0.5	0.25	Moderado	Solicitar a la Gerencia General la reevaluación de términos, condiciones y comisiones.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA05	En ocasiones se depende de que el corredor defina con el cliente para realizar cobro.	Depender de un tercero para el cobro de algunas cuentas, puede generar incremento en la mora.	0.3	0.3	0.09	Bajo	En la renovación de las pólizas o nueva producción, definir que por decisión administrativa, se debe proporcionar el correo del cliente para formalizar el cobro.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

RA06	Falta de acceso a la red social de WhatsApp de la compañía para facilitar la comunicación.	Asegurados que viven en lugares remotos que tienen la necesidad de presentar reclamos y no cuentan con acceso a internet.	0.3	0.1	0.03	Muy Bajo	Informar al área de Proyectos la oportunidad de que la red social de la compañía sea gratuita para realizar gestiones, considerando que no todos los asegurados tienen acceso a internet.	Aceptar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA07	Burocracia en el proceso de solicitud de seguros.	Evaluar la necesidad de hacer los formatos de solicitud de seguros más familiares.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Evaluar el flujo de los procesos, para determinar los pasos que se pueden eliminar.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA09	Gestiones ajenas a los procesos dificultan su control y seguimiento ya que se realizan de manera manual.	La falta de tecnología y automatización en los procesos, dificulta el control y seguimiento.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Utilizar aplicaciones gratuitas como Asana y Trello para registrar gestiones y monitorear su evolución.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA10	Entrega de facturas tardías por otros departamentos corporativos y proveedores, ralentiza los procesos.	Entrega de facturas tardías conlleva en ocasiones a pérdidas financieras por no hacer uso del crédito fiscal así como demoras en el flujo de trabajo.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Definir en política que toda factura mayor a 90 días se debe reportar el riesgo operativo y formato de pérdidas y ganancias con visto bueno de Gerencia o Vicepresidencia.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RA11	Se reciben llamadas de Call Center lo que demora el control y seguimiento.	Dificultad de control y seguimiento de actividades que provienen de llamadas del Call Center.	0.3	0.1	0.03	Muy Bajo	El Call Center debe crear gestiones por medio de la herramienta interna para poder llevar un adecuado control y seguimiento.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

RA12	Tiempo de respuesta de reclamos son cortos.	Algunos departamentos se ven afectados por cumplir metas lo que genera deficiencia en la entrega del trabajo.	0.5	0.5	0.25	Moderado	Evaluar el flujo de los procesos, para determinar los pasos que se pueden eliminar, lo que agilizaría el proceso de liquidación de reclamos.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.
RT09	Falta de automatización de procesos de medición.	Ingresar de manera manual los datos de medición genera sesgo en la información.	0.3	0.3	0.09	Bajo	Evaluar la posibilidad y factibilidad de automatizar procesos de medición.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.

Fuente: Propiedad intelectual (2023)

A manera de resumen final, se presentaron los resultados a la Sub-Gerencia de Riesgos para evaluar los hallazgos del trabajo de investigación. Es importante resaltar que al haber profundizado en las causas que generan dificultades en los procesos y la manera en la que se brinda el tratamiento administrativo y mantenimiento de operaciones, se debe obtener el visto bueno de la Gerencia General para determinar las acciones a seguir.

6.15 IMPLEMENTAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

1. Entradas:
 - a. Plan de acción de las causas para la deficiencia en la ejecución de los procesos.
 - b. Plan de acción de las causas para la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.
2. Herramientas y técnicas:
 - a. Reuniones.
 - b. Juicio de expertos.
 - c. Análisis de probabilidad e impacto.
3. Salidas:
 - a. Planes de acción.
 - b. Presentación de hallazgos a Sub-Gerencia de Riesgos.

En referencia a la clasificación anterior, los hallazgos obtenidos de la lluvia de ideas fueron desarrollados en la matriz de probabilidad e impacto, con el propósito de conocer su importancia, el debido tratamiento (mitigar, evitar, transferir o aceptar) y los planes de acción a implementar. El análisis se presentó en una breve reunión a la Sub-Gerencia de Riesgos y luego enviado por correo para validar las acciones a seguir, donde se indicó que se presentará en el Comité de Riesgo Operativo.

Implementación de Planes de Acción - Trabajo de Investigación

2 mensajes

David Antonio Bueso Martínez

11 de septiembre de 2023, 15:11

Estimado Sub-Gerente de Riesgos

Gusto en saludarle. Como parte del trabajo de investigación realizado, se llevó a cabo en la recolección de datos grupos focales para conocer las causas de los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia en la organización. Las causas definidas por las áreas entrevistadas sirvieron de insumo para elaborar el análisis de probabilidad e impacto de cada una de las causas, así como los planes de acción para brindar el correspondiente tratamiento.

Hechas las observaciones anteriores, agradeceré conocer sus comentarios respecto a los adjuntos. Saludos,



David Antonio Bueso Martínez

Oficial Senior Continuidad de Negocios
Ficohsa Seguros - Honduras

www.ficohsa.com

2 adjuntos

Planes de Accion Deficiencia en la Administracion.xlsx
17K

Deficiencia en la Ejecucion de los Procesos.xlsx
17K

Para: David Antonio Bueso Martínez

11 de septiembre de 2023, 15:15

Buenas tardes David
Procedamos a presentarlos en el comité de Riesgo Operativo para que conste en actas y realicemos monitoreo del plan de acción correspondiente.
Cordialmente
[El texto citado está oculto]

Figura 35. Presentación de planes de acción relacionada a la lluvia de ideas de los dos riesgos presentados con mayor frecuencia.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

A manera de resumen final, como filtro se debe presentar a la Sub-Gerencia de Riesgos los hallazgos junto con su plan de acción para dar el tratamiento correspondiente en donde se presentaron en el Comité de Riesgo Operativo los hallazgos del trabajo de investigación.

6.16 MONITOREAR LOS RIESGOS

1. Entradas:

- a. Matriz de respuesta a los riesgos por la deficiencia en la ejecución de los procesos.
- b. Matriz de respuesta a los riesgos por la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones.

2. Herramientas y técnicas:

- a. Reuniones
- b. Análisis de datos

3. Salidas:

- a. Informe de resultados.
- b. Validación del cumplimiento de indicadores.
- c. Identificación de oportunidades de mejora.

Hechas las consideraciones anteriores y como aporte al trabajo de investigación, se presenta una tabla resumen de las causas que afectan los dos riesgos presentados con mayor frecuencia, con el propósito de brindar mayor importancia y abordar de manera oportuna los riesgos con categoría Muy Alto (rojo), Alto (rojo) y Moderado (rojo).

Tabla 29. Monitoreo y control de la propuesta de estudio de los riesgos más importantes

Categoría	Evento	Descripción	(P)	(I)	(P)X(I)	Marcador de Riesgo	Respuesta (Plan de Acción)	Tratamiento	Responsable	Fecha	Indicador
RA06	Poco espacio para almacenar expedientes.	Expedientes expuestos, fuga de información de clientes.	0.5	1	0.35	Alto	Presentar al departamento de Proyectos, la oportunidad de digitalizar expedientes.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.	Autorización de proyecto para digitalizar expedientes.
RT09	Solicitudes de todo riesgo incendio y todo riesgo construcción que no conllevan enfoque habitacional o individual ralentizan los procesos de ejecución.	Asumir riesgos que no corresponden, ganancias menores a la compañía.	0.3	1	0.21	Alto	Solicitar reunión para modificar el documento de solicitud.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.	Actualización de los 2 formatos para solicitud del ramo de todo riesgo incendio y todo riesgo construcción.
RT01	Rotación de personal afecta la administración y mantenimiento.	No contar con estabilidad en el área, conlleva a contratar personal nuevo y capacitarlo desde cero, generando demoras en el flujo de trabajo.	0.3	1	0.21	Alto	Presentar los hallazgos a la Gerencia General y Talento Humano.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.	Rotación durante el año menor a 10%.

RA01	Falta de un plan de capacitaciones a oficiales para comprender aspectos técnicos de los diferentes ramos.	Falta de comunicación interna, reprocesos y deficiencia en la ejecución de procesos.	0.5	1	0.25	Moderado	Elaborar un plan de capacitaciones donde se brinde una, al menos una vez al mes.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.	12 capacitaciones impartidas en el año.
RA08	Documentación incompleta conlleva a reprocesos.	Afectación en la métrica, impacto en la norma ISO 9001:2015, lentitud en la ejecución de los procesos.	0.5	1	0.25	Moderado	Elaborar por parte del área receptora del proceso, un checklist que cumpla con la documentación necesaria.	Mitigar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.	Análisis estadístico de los reprocesos por meses, una vez implementado el checklist.
RA09	Burocracia en los procesos conlleva a poca agilidad en la ejecución de procesos.	Se requiere de bastante documentación para ingresar solicitudes.	0.3	1	0.15	Moderado	Evaluar los procesos para identificar puntos de mejora en donde se pueda eliminar ciertos pasos y agilizar los procesos.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.	Reducción del 10% de pasos en al menos 5 procesos de liquidación de reclamos en el primer semestre.
RT08	Términos, condiciones y comisiones dificultan las negociaciones con los clientes.	No contar con adecuados término, condiciones y comisiones, conlleva a ser menos competitivos.	0.5	1	0.25	Moderado	Solicitar a la Gerencia General la reevaluación de términos, condiciones y comisiones.	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de la Gerencia General.	Autorización de nuevo plan de términos, condiciones y comisiones.
RA12	Tiempo de respuesta de reclamos son cortos.	Algunos departamentos se ven afectados por cumplir	0.5	1	0.25	Moderado	Evaluar el flujo de los procesos, para determinar los pasos que se pueden eliminar, lo que agilizaría	Escalar	Gerencia General	Al obtener el visto bueno de	% de muestra aleatoria de reclamos auditados con

6.17 CRONOGRAMA DE PROYECTO

Modo de	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspec	44 días?	lun 24/7/23	mié 20/9/23	
2		Acta de Constitución del Proyecto	1 día?	lun 24/7/23	lun 24/7/23	
2.1		Elaborar el acta de constitución del proyecto	1 día?	lun 24/7/23	lun 24/7/23	
3		Planificar la Gestión de Riesgos	1 día?	mar 25/7/23	mar 25/7/23	
3.1		Identificar los componentes para la gestión de riesgo	1 día?	mar 25/7/23	mar 25/7/23	
4		Identificar los riesgos	5 días?	jue 27/7/23	mar 1/8/23	
4.1		Análisis de la base de datos de riesgos	4 días?	jue 27/7/23	lun 31/7/23	
4.2		Análisis estadístico de los riesgos	1 día?	mar 1/8/23	mar 1/8/23	7
5		Análisis Cualitativo de Riesgos	23 días?	mié 2/8/23	vie 1/9/23	
5.1		Identificar los dos Riesgos Presentados con Mayor Fr	1 día?	mié 2/8/23	mié 2/8/23	8
5.2		Entrevista Semiestructurada a Especialistas de Riesgo	8 días?	mié 2/8/23	vie 11/8/23	
5.3		Aplicar Entrevista Semiestructurada a Oficiales	7 días?	lun 14/8/23	mar 22/8/23	11
5.4		Lluvia de Ideas	7 días?	mié 23/8/23	jue 31/8/23	12
5.5		Desarrollo de Diagrama Causa y Efecto de los dos Ri	1 día?	vie 1/9/23	vie 1/9/23	13;10
5.6		Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos Present	1 día?	vie 25/8/23	vie 25/8/23	10
6		Análisis Cuantitativo de Riesgos	3 días?	mié 2/8/23	vie 4/8/23	
6.1		Análisis Estadístico por Medio de Pareto	2 días?	mié 2/8/23	jue 3/8/23	7
6.2		Diagrama de Pareto	1 día?	vie 4/8/23	vie 4/8/23	17
7		Planificar la Respuesta a los Riesgos	2 días?	vie 1/9/23	lun 4/9/23	
7.1		Matriz de Probabilidad e Impacto de las Causas que A	2 días?	vie 1/9/23	lun 4/9/23	13
8		Implementar la Respuesta a los Riesgos	1 día?	mar 5/9/23	mar 5/9/23	
8.1		Presentar Planes de Acción	1 día?	mar 5/9/23	mar 5/9/23	20
9		Monitorear y Controlar los Riesgos	7 días?	mar 5/9/23	mié 13/9/23	

Figura 36. Detalle de las actividades del Plan de Gestión de Riesgos.

Fuente: (Propiedad intelectual, 2023).

Modo de	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
5.1		Identificar los dos Riesgos Presentados con Mayor Fr	1 día?	mié 2/8/23	mié 2/8/23	8
5.2		Entrevista Semiestructurada a Especialistas de Riesgo	8 días?	mié 2/8/23	vie 11/8/23	
5.3		Aplicar Entrevista Semiestructurada a Oficiales	7 días?	lun 14/8/23	mar 22/8/23	11
5.4		Lluvia de Ideas	7 días?	mié 23/8/23	jue 31/8/23	12
5.5		Desarrollo de Diagrama Causa y Efecto de los dos Ri	1 día?	vie 1/9/23	vie 1/9/23	13;10
5.6		Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos Present	1 día?	vie 25/8/23	vie 25/8/23	10
6		Análisis Cuantitativo de Riesgos	3 días?	mié 2/8/23	vie 4/8/23	
6.1		Análisis Estadístico por Medio de Pareto	2 días?	mié 2/8/23	jue 3/8/23	7
6.2		Diagrama de Pareto	1 día?	vie 4/8/23	vie 4/8/23	17
7		Planificar la Respuesta a los Riesgos	2 días?	vie 1/9/23	lun 4/9/23	
7.1		Matriz de Probabilidad e Impacto de las Causas que A	2 días?	vie 1/9/23	lun 4/9/23	13
8		Implementar la Respuesta a los Riesgos	1 día?	mar 5/9/23	mar 5/9/23	
8.1		Presentar Planes de Acción	1 día?	mar 5/9/23	mar 5/9/23	20
9		Monitorear y Controlar los Riesgos	7 días?	mar 5/9/23	mié 13/9/23	
9.1		Medidas de Monitoreo y Control	1 día?	mar 5/9/23	mar 5/9/23	20
9.2		Generar la Plantilla del Plan de Gestión de Riesgos	4 días?	mié 6/9/23	lun 11/9/23	4;6;9;16;19;21;24
9.3		Entrega del Plan de Gestión de Riesgos	1 día?	mié 13/9/23	mié 13/9/23	25
10		Cierre del Proyecto	1 día?	mié 20/9/23	mié 20/9/23	
10.1		Recibir Visto Bueno de Cierre de Proyecto	1 día?	mié 20/9/23	mié 20/9/23	26

Figura 37. Segunda parte del detalle de actividades del Plan de Gestión de Riesgos.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

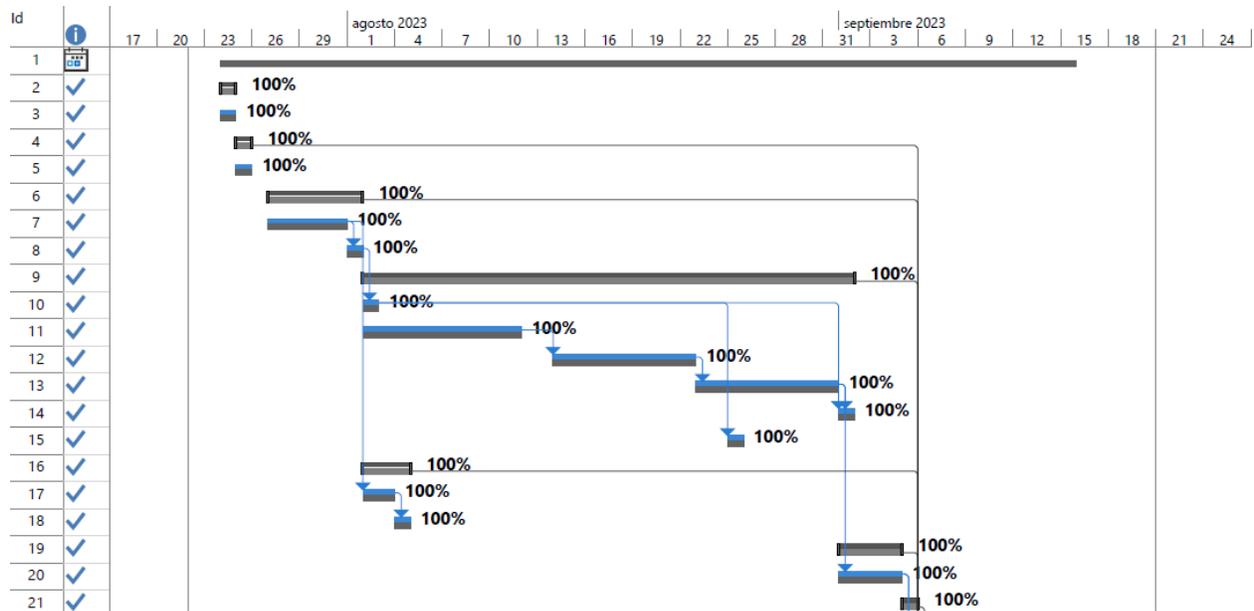


Figura 38. Cronograma del Plan de Gestión de Riesgos.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

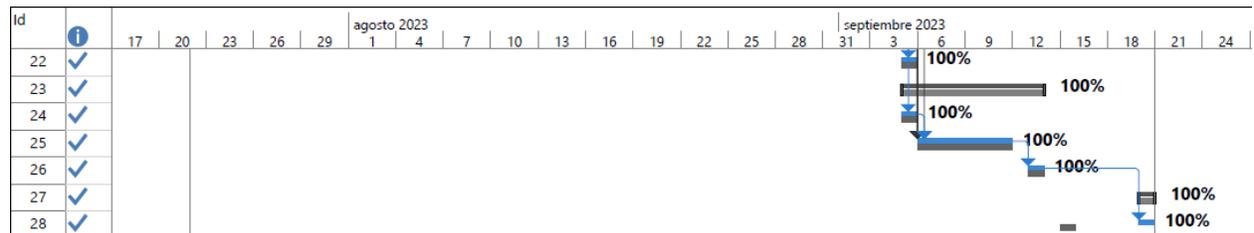


Figura 39. Segunda parte del cronograma del Plan de Gestión de Riesgos.

Fuente: Propiedad intelectual (2023).

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, C. (19 de Mayo de 2022). *Global Suite*. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-sox-y-para-que-sirve/>
- Asana. (05 de Noviembre de 2022). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/project-constraints>
- Auditors, T. I. (Julio de 2015). *COSO*. Obtenido de https://laflai.org/documentos/COSO_2015-3LOD-Thought-Paper-FULL_r3_ES.pdf
- Deloitte. (2014). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/risk/articles/estudio-global-2014-de-riesgo-reputacional.html>
- Esterkin, J. D. (13 de Agostos de 2008). *PMI*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/es-simulacion-de-gestion-de-proyectos-de-triple-restriccion-7091>
- Fernández, T. y. (2004). *Biografías y Vida*.
- Laura Díaz-Bravo, U. T.-G.-H.-R. (13 de Mayo de 2013). *SciELO*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- MAPFRE. (2021). Ranking de Grupos Aseguradores en América Latina. *Fundación MAPFRE*, 11-14.
- Martins, J. (10 de Octubre de 2022). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>
- Padilla, S. (4 de Diciembre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/vilfredo-pareto.html>
- Riveros, A. (31 de 05 de 2022). *EALDE*. Obtenido de <https://www.ealde.es/comite-de-basilea/>

- Rodríguez, J. (09 de Febrero de 2023). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>
- Ruiz, R. Á. (2014). Riesgo Operacional en Instituciones de Seguros: El Gran Desconocido de Solvencia II. *Escuela Técnica Superior de Ingeniería*, 4-23. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/1236/PFC000025.pdf?sequence=1>
- SafetyCulture. (19 de Junio de 2023). *SafetyCulture*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/analisis-cualitativo/>
- SafetyCulture. (20 de Julio de 2023). *SafetyCulture*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/diagrama-ishikawa/>
- Sánchez, M. (05 de Mayo de 2023). *La Prensa*. Obtenido de <https://www.laprensa.hn/premium/honduras-enfrenta-desafios-lucha-contraphishing-LD13322180>
- Seguros, C. N. (2011). Resolución SB No.1321/02-08-2011. *CNBS*, 1-2.
- Souza, I. d. (20 de Julio de 2019). *RockContent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/diagrama-de-pareto/>
- Suazo, L. (12 de Diciembre de 2019). *TuNota*. Obtenido de <https://www.tunota.com/honduras-hoy/economia/desarticulan-a-supuestos-clonadores-de-tarjetas-de-credito-en-san-pedro-sula>
- Sutherland, K. S. (2013). *La Guía de Scrum*. Attribution Share-Alike License of Creative Commons.
- Tecnología, I. y. (22 de Septiembre de 2021). *UNIR*. Obtenido de <https://www.unir.net/ingenieria/revista/metodologias-pmi/>
- Toledo, R. (14 de Noviembre de 2007). *PMI*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/es-desmitificando-el-enfoque-practico-de-la->

planificacion-de-riesgos-7331

Urso, C. H. (01 de Septiembre de 2004). *PMI*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/es-project-management-purpose-function-1839>

Vieira, D. (21 de Abril de 2019). *RockContent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>

GLOSARIO

- a. **Administración de Proyectos:** aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para cumplir con sus requisitos.
- b. **Análisis Cuantitativo de Riesgos:** proceso de calificación o puntuación del riesgo basado en la percepción de una persona sobre la gravedad y la probabilidad de sus consecuencias. El objetivo del análisis cualitativo de riesgos es elaborar una lista corta de riesgos que deben ser priorizados por encima de otros.
- c. **Análisis Cualitativo de Riesgos:** proceso de calificación o puntuación del riesgo basado en la percepción de una persona sobre la gravedad y la probabilidad de sus consecuencias.
- d. **Análisis Estadístico:** herramienta que se utiliza para examinar y comprender los datos. Se trata de un conjunto de técnicas y métodos que permiten organizar, describir, analizar e interpretar los datos para obtener información significativa y útil.
- e. **Deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones:** se refiere a la deficiencia que existe para poder llevar un control y seguimiento de actividades que son aparte de los procesos que ejecutan en su día los oficiales, y que se deriva en riesgos operacionales que pueden ocasionar pérdidas financieras y no financieras en la compañía.
- f. **Deficiencia en la ejecución de los procesos:** se define como la deficiencia de los oficiales para ejecutar de forma correcta los procesos definidos en la compañía y específicamente en su área, lo que deriva en impactos en los procesos o pérdidas financieras en la compañía.
- g. **Diagrama Causa y Efecto:** herramienta que identifica problemas de calidad y les da solución al representar de forma gráfica los factores que involucran la ejecución de un proceso.
- h. **Diagrama de Pareto:** el diagrama de Pareto es una gráfica que organiza valores, los cuales están separados por barras y organizados de mayor a menor, de izquierda a derecha respectivamente. Esta gráfica permite asignar un orden de prioridades para la toma de

decisiones de una organización y determinar cuáles son los problemas más graves que se deben resolver primero.

- i. **Plan:** un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.
- j. **PMBOK®:** documento creado por el PMI (Project Management Institute) que contiene procesos, prácticas recomendadas, terminologías y directrices para una gestión de proyectos exitosa.
- k. **Riesgo Operativo:** posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas originadas por errores humanos, fallas tecnológicas o procesos, infraestructura, o por factores externos.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Semiestructurada a especialista de riesgo.

Entrevista para Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK en el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras

Datos Personales

Nombre y apellidos: Sub-Gerente de Riesgos

Fecha: 04/08/2023 Lugar de entrevista: Plaza Victoria

Puesto: Sub-Gerente de Riesgos Años de experiencia: 20

Nombre de evaluador: David Bueso

Introducción: la presente entrevista está orientada a conocer su experiencia en el área de riesgos, así como su participación en proyectos y aportes al Plan de Gestión de Riesgos que se estará desarrollando.

Preguntas Generales:

1. ¿Para usted qué es un proyecto?
 - Un proyecto es la visualización de un estado al que necesito llevar a la empresa o parte de ella para lograr un objetivo particular y necesario.
2. ¿Qué conoce acerca de la administración de proyectos mediante el enfoque del Project Management Institute?
 - No tengo conocimiento.
3. ¿Qué sabe acerca de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? (En caso de desconocer, se brinda breve explicación).
 - Metodología que garantiza el orden de como se debe ejecutar un proyecto y sus distintas fases. La sexta edición del enfoque basado en riesgos.
4. Aclarada la pregunta 3 ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición?
 - Mejora la administración de riesgos ya que mejora la metodología.
5. ¿Considera oportuno para Ficohsa Seguros Honduras contar con un Plan de Gestión de Riesgos?
 - Sí, mejora la gestión de riesgos.
6. ¿Qué datos considera que se debe incluir en la plantilla para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos?
 - Identificación de necesidades
 - Cultura de riesgo
 - Conocimientos y metodología
 - Recursos
 - Control
7. ¿Cómo cree que mejora la gestión de riesgos el desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK sexta edición?

- La gestión de riesgos siempre va a ser importante, porque permite anticipar las exposiciones a la que se enfrenta el proyecto, anticipándonos a estas exposiciones, nos permite incluir desde ya, lo mitigadores y planes de acción necesarios, ya sea para su eliminación o minimizar impactos. Esto nos garantiza en un alto porcentaje la consecución del objetivo y que este no sea detenido porque se presentó un riesgo que no se haya previsto.
8. ¿Con qué periodicidad considera oportuno presentar el Plan de Gestión de Riesgos?
- Depende de la vida del proyecto y de su complejidad. Un proyecto corto o mediano plazo, una vez. Proyectos de largo plazo, van a requerir metodologías iterativas.
9. Tomando en cuenta su experiencia ¿Qué sugerencias tiene para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras?
- Fortalecer el área, facilitando los recursos necesarios.
 - Promover una cultura de riesgos a nivel institucional.

Anexo 2 Segunda entrevista semiestructurada a especialista de riesgo.



Entrevista para Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK en el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras

Datos Personales

Nombre y apellidos: _Sub-Gerente de Riesgos de Banco_

Fecha: _3/08/2023_ Lugar de entrevista: _Plaza Victoria_

Puesto: _Sub-Gerente de Riesgos_ Años de experiencia: _20 años_

Nombre de evaluador: _David Bueso_

Introducción: la presente entrevista está orientada a conocer su experiencia en el área de riesgos, así como su participación en proyectos y aportes al Plan de Gestión de Riesgos que se estará desarrollando.

Preguntas Generales:

1. ¿Para usted qué es un proyecto?
 - Se ha participado en proyectos dentro de la compañía. Es un objetivo estratégico a corto, mediano y corto plazo, en el que desagregamos en actividades y responsables definidos. Un proyecto es algo especial.
2. ¿Qué conoce acerca de la administración de proyectos mediante el enfoque del Project Management Institute?
 - Nos basamos en la compañía bajo el enfoque del PMI, tengo conocimiento intermedio. Siempre hay Project Manager a cargo. Se trabaja en sprints y existe un equipo de proyecto.
3. ¿Qué sabe acerca de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? (En caso de desconocer, se brinda breve explicación).
 - Específicamente no tan definido. En los proyectos siempre se aboca al área de riesgos donde se mitiga los riesgos negativos y explotar los riesgos positivos.
4. Aclarada la pregunta 3 ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición?
 - Con la metodología del grupo se va aprendiendo y aprovechar los riesgos que existen para algo bueno. Se ve desde otra óptica los riesgos positivos.
5. ¿Considera oportuno para Ficohsa Seguros Honduras contar con un Plan de Gestión de Riesgos?
 - Sí, ninguna empresa cuenta con un plan integral que entrelace los riesgos y como un riesgo desencadena otro riesgo.

- Alineado a los objetivos estratégicos de forma general
 - Riesgos a los que está expuesta la compañía
 - Estadístico
 - Historia que sustente el nivel de riesgo al que está expuesta la compañía
 - Apetito de riesgo
 - Proceso a seguir para activar un Comité de Crisis o diferentes niveles
7. ¿Cómo cree que mejora la gestión de riesgos el desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK sexta edición?
- La gestión de riesgos no debe verse solo desde lo negativo, sino explotar los riesgos positivos. Nos podemos volver socios estratégicos del negocio.
 - Desde la óptica del PMI está bien estructurado, se puede dar respuestas rápidas.
8. ¿Con qué periodicidad considera oportuno presentar el Plan de Gestión de Riesgos?
- Una vez al año se debe actualizar con una nota de que si hay un cambio significativo en el ambiente, se debe actualizar.
9. Tomando en cuenta su experiencia ¿Qué sugerencias tiene para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras?
- Escuchar a las áreas de negocio
 - Objetivos estratégicos
 - Abocarse en otras empresas del grupo

Anexo 3 Tercer entrevista semiestructurada a especialista de riesgos.



Entrevista para Generar el Plan de Gestión de Riesgos desde la Perspectiva del PMBOK en el Área de Riesgos de Ficohsa Seguros Honduras

Datos Personales

Nombre y apellidos: _Gerente de Riesgos HN-GT_

Fecha: _04/08/2023_ Lugar de entrevista: _Plaza Victoria_

Puesto: _Gerente de Riesgos HN - GT_ Años de experiencia: _25 años_

Nombre de evaluador: _David Bueso_

Introducción: la presente entrevista está orientada a conocer su experiencia en el área de riesgos, así como su participación en proyectos y aportes al Plan de Gestión de Riesgos que se estará desarrollando.

Preguntas Generales:

1. ¿Para usted qué es un proyecto?
 - Si he estado en varios proyectos. Un proyecto es la planificación, concretar varias acciones basado en una idea para llevar a cabo algo, con cierto nivel de recursos, para cumplir el objetivo del proyecto.
2. ¿Qué conoce acerca de la administración de proyectos mediante el enfoque del Project Management Institute?
 - Es una organización relacionada a las recomendaciones, gestión de proyectos y que varias instituciones toman sus directrices.
3. ¿Qué sabe acerca de la gestión de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición? (En caso de desconocer, se brinda breve explicación).
 - Conozco que el PMBOK es un libro pero a profundidad se lleva en una de las materias que se enseñan en la universidad.
4. Aclarada la pregunta 3 ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de riesgos mediante el enfoque del PMBOK sexta edición?
 - Siempre hay algo que no tiene certeza del todo, el riesgo es un evento incierto que puede desviar para lograr un objetivo.
5. ¿Considera oportuno para Ficohsa Seguros Honduras contar con un Plan de Gestión de Riesgos?
 - Correcto, se está trabajando en cultura, apetito, procesos, metodologías y niveles de tolerancia.
6. ¿Qué datos considera que se debe incluir en la plantilla para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos?
 - Que riesgos existen en la institución

- Diseñar las estrategias para mitigar los riesgos
 - Evaluar el riesgo residual
 - Crear un nivel de límites y niveles de tolerancia al riesgo
 - Asignar las responsabilidades de los riesgos y planes a asumir
 - Monitorear, controlar y divulgar los riesgos existentes o nuevos
7. ¿Cómo cree que mejora la gestión de riesgos el desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos desde la perspectiva del PMBOK sexta edición?
- Da visibilidad del apetito al riesgo
 - Da puntos de acción para ejecutar planes de contingencia
 - Ayuda a monitorear riesgos emergentes
 - Ayuda a generar alertas sobre la materialización de riesgos y posible incumplimiento de objetivos
 - Dictaminar si se necesita una reestructura al plan o seguir con la misma estrategia
8. ¿Con qué periodicidad considera oportuno presentar el Plan de Gestión de Riesgos?
- Una vez al año. Su revisión en los KRI's debe ser basado en cada indicador al menos una vez al mes.
9. Tomando en cuenta su experiencia ¿Qué sugerencias tiene para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras?
- Establecer un apetito al riesgo
 - Divulgar una cultura de prevención de riesgo
 - Empatar las estrategias de negocio contra los riesgos inherentes y residuales

Anexo 4 Primera entrevista semiestructurada a oficiales.

Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Incidencia en Ficohsa Seguros Honduras.

Datos Personales

Nombre y apellidos: Departamento de Gestión de Siniestros Personas

Fecha: 01/08/2023 Lugar de entrevista: Plaza Victoria

Nombre de evaluador: David Bueso

Puesto: Oficiales de Siniestros Personas Años de experiencia: 8-15 años

Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.

Preguntas

1. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** de la ejecución del proceso?
 - Documentación incompleta conlleva reprocesos
 - Burocracia en los procesos conlleva
2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la ejecución del proceso?
 - El sistema es lento
3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la ejecución del proceso?
 - Poco personal en equipo
 - Se necesita contratar más personal para mejorar la calidad
4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la ejecución del proceso?
 - Tiempo de entrega de las requisiciones para ejecutar el proceso
5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la ejecución del proceso?
 - Acuerdos de servicios son cortos
6. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la ejecución del proceso?

- Riesgos por fuga de información al tener mobiliario dañado
 - Se necesita mayor espacio para almacenar expedientes
 - Proveedor demora en enviar expedientes
7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?

Más personal sería de apoyo para mejorar la gestión de los procesos.

8. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- Se debe atender el correo lo que demora el proceso de liquidación
 - Se reciben llamadas de proveedores y call center, lo que demora el control y seguimiento.
9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- N/A
10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- Pocas capacitaciones
 - Se debe contratar más personal
11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- Las requisiciones se tardan y a veces vienen incompletos
 - Calidad de los materiales
12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la administración y mantenimiento de operaciones?
- N/A
13. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- Actualizar contratos con los proveedores
14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?

Mejorar el mantenimiento de las bases de datos y los sistemas que trabajan en conjunto para mejorar la velocidad de procesamiento del sistema. Acercamiento con los proveedores para mejorar la relación comercial, evacuar dudas y estandarizar el insumo para el área.

Anexo 5 Segunda entrevista semiestructurada a oficiales.

Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Frecuencia en Ficohsa Seguros Honduras.

Datos Personales

Nombre y apellidos: Departamento de Corredurías

Fecha: 03/08/2023 Lugar de entrevista: Plaza Victoria

Nombre de evaluador: David Bueso

Puesto: Oficiales de Corredurías Años de experiencia: 8-10 años

Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.

Preguntas

1. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** de la ejecución del proceso?
 - Falta de criterio unificado en áreas técnicas
 - Corredor no se compromete a entregar documentos pendientes
 - Solicitudes de todo riesgo incendio y todo riesgo construcción que no conllevan enfoque habitacional o individual ralentizan los procesos de ejecución
 - Ambigüedad en producto vida término solicita moneda en lempiras mensuales, luego calcularlo anual y luego convertirlo a dólares
2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la ejecución del proceso?
 - Sin inconvenientes
3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la ejecución del proceso?
 - Falta de un plan de capacitación para visualizar y entender los aspectos técnicos de los ramos
 - Falta de un plan de capacitación para mejorar las ventas y servicio al cliente
4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la ejecución del proceso?
 - Mejorar un control de los materiales
5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la ejecución del proceso?

- Otros departamentos cumplan los acuerdos de servicios de manera general para agilizar la respuesta al cliente
6. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la ejecución del proceso?
 - Acceso a una sala para atender corredores
 7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?
Mejorar las negociaciones con reaseguro. Mejorar los tiempos de respuesta para para endosos bancarios, tiempos de entrega para cotizar todos los ramos de reaseguro.
 8. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Tiempo de respuesta de pólizas con endosos bancarios.
 - Términos, condiciones, y comisiones dificultan las negociaciones con los clientes
 9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Unificar plataformas para agilizar y actualizar la comunicación.
 10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Deficiencia en capacitaciones
 11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Sin inconvenientes
 12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Mejorar los tiempos en respuesta de reclamos
 13. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Sin inconvenientes
 14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Mejorar los términos, condiciones y comisiones para competir y retener clientes, lo que mejora las negociaciones.

Anexo 6 Tercera entrevista semiestructurada a oficiales.

Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Incidencia en Ficohsa Seguros Honduras.

Datos Personales

Nombre y apellidos: Departamento de Cobranzas

Fecha: 03/08/2023 Lugar de entrevista: Plaza Victoria

Nombre de evaluador: David Bueso

Puesto: Oficiales de Cobranzas Años de experiencia: 5-10 años

Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.

Preguntas

1. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** de la ejecución del proceso?
 - Sin inconvenientes
2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la ejecución del proceso?
 - Pocas laptops en el área
 - Falta de acceso en todas las máquinas del área a números corporativos para atender gestiones por chat
3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la ejecución del proceso?
 - Falta de capacitación a nuevos empleados por las demás áreas para conocer sus funciones.
4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la ejecución del proceso?
 - Sin inconvenientes
5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la ejecución del proceso?
 - Sin inconvenientes

6. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la ejecución del proceso?
 - Sin inconvenientes
7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?
 - Mejorar la comunicación y la urgencia en atender las solicitudes de la compañía.

8. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Se depende de que ciertos corredores pacten con el cliente para realizar cobros
 -
9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Falta de laptops en el área
10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Reforzamiento en general para que los empleados conozcan como orientar a los clientes para dar respuestas oportunas en el momento
11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Sin inconvenientes
12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Automatizar los procesos de medición
13. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Interrupción de los alrededores genera mala imagen reputacional al estar en llamada
14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?
 - **Mejorar el proceso de automatización para la medición de la administración y mantenimiento de operaciones**

Anexo 7 Cuarta entrevista semiestructurada a oficiales.



Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Incidencia en Ficohsa Seguros Honduras.

Datos Personales

Nombre y apellidos: Departamento de Siniestros Autos

Fecha: 03/08/2023 Lugar de entrevista: Plaza Victoria

Nombre de evaluador: David Bueso

Puesto: Oficiales de Siniestros Autos Años de experiencia: 8-12

Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.

Preguntas

1. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** de la ejecución del proceso?
 - Desconfiguración de los parámetros del sistema
2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la ejecución del proceso?
 - Falta de innovación tecnológica en el proceso de reclamos
 - Máquinas desktop dificultan la facilidad de movimiento de oficiales
3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la ejecución del proceso?
 - Falta de un plan de capacitaciones
4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la ejecución del proceso?
 - Sin inconvenientes
5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la ejecución del proceso?

- Sin inconvenientes

7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?

Se debe mejorar en digitalizar mucha de la documentación que está relacionada a los procesos. Desarrollo de un plan de capacitación entre proveedores y corredores para unificar criterios para mejorar el servicio.

8. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** para la administración y mantenimiento de operaciones?

- Falta de acceso al mantenimiento a la red social del WhatsApp de la compañía para facilitar la comunicación

9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la administración y mantenimiento de operaciones?

- Falta de laptop en el departamento

10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la administración y mantenimiento de operaciones?

- Falta de un plan de capacitaciones

11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la administración y mantenimiento de operaciones?

- Sin inconvenientes

12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la administración y mantenimiento de operaciones?

- Sin inconvenientes

13. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la administración y mantenimiento de operaciones?

- Sin inconvenientes

14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?

- Facilitar el acceso a la comunicación con la compañía a asegurados que viven en zona remotas para mejorar la atención a los clientes. Acceso a medios que no requieran internet a asegurados foráneos para dar respuestas más ágiles.

Anexo 8 Quinta entrevista semiestructurada a oficiales.



Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Incidencia en Ficohsa Seguros Honduras.

Datos Personales

Nombre y apellidos: Departamento de Pagos

Fecha: 03/08/2023 Lugar de entrevista: Plaza Victoria

Nombre de evaluador: David Bueso

Puesto: Oficiales de Pagos Años de experiencia: 8-20 años

Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.

Preguntas

1. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** de la ejecución del proceso?
 - Poca claridad de áreas externas al completar un formulario
 - Falta de debida diligencia de demás áreas lo que retrasa el flujo del proceso
2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la ejecución del proceso?
 - Las impresoras presentan dificultad lo que demora los procesos
3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la ejecución del proceso?
 - Reforzar los asuntos fiscales menos frecuentes
4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la ejecución del proceso?
 - Sin inconvenientes
5. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la ejecución del proceso?

6. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la ejecución del proceso?
 - Necesidad de almacén para guardar expedientes
7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?
 - Se debe remitir con la brevedad posible las facturas para tener los pagos de proveedores y clientes. Nuevos funcionarios autorizadores para pagos.

8. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Gestiones ajenas a los procesos dificultan su control y seguimiento ya que se realiza de manera manual.
 - Entrega de facturas tardías por otros departamentos corporativos, y proveedores ralentiza los procesos.
9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Sin inconvenientes
10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la administración y mantenimiento de operaciones?
11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Sin inconvenientes
12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la administración y mantenimiento de operaciones?
13. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la administración y mantenimiento de operaciones?
 - No hay medición para la parte administrativa y de siniestros
14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?
 - Automatización del proceso de confirmación. Mejora a nivel de proveedores para generar una base de datos de los contactos para confirmar los pagos a nivel de sistema, para automatizar el proceso de confirmación.

Anexo 9 Sexta entrevista semiestructurada a oficiales.



Entrevista para Identificar la Causa Raíz de los dos Riesgos con Mayor Incidencia en Ficohsa Seguros Honduras.

Datos Personales

Nombre y apellidos: Departamento de Negocios Directos

Fecha: 03/08/2023 Lugar de entrevista: Plaza Victoria

Nombre de evaluador: David Bueso

Puesto: Oficiales de Negocios Años de experiencia: 8-15

Introducción: como parte del desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos para Ficohsa Seguros Honduras, se ha identificado que los dos riesgos que se presentan con mayor frecuencia es la deficiencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en la administración y mantenimiento de operaciones. Estos dos riesgos se están analizando con mayor profundidad a través del diagrama Causa y Efecto, que a su vez se requiere considerar sus aportes para mejorar respecto a los mismos.

Preguntas

1. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** de la ejecución del proceso?
 - Otras áreas tardan mucho en enviar la oferta
 - No se da retroalimentación oportuna en las solicitudes
 - No se da retroalimentación oportuna
2. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la ejecución del proceso?
 - Reportes de extracción del sistema son lentos
3. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la ejecución del proceso?
 - Inexperiencia de los oficiales ralentiza el proceso
 - Poca capacitación a oficiales por carga de trabajo
 - Poca profundización en la capacitación
4. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la ejecución del proceso?

- Volumen de trabajo genera menor calidad en el entregable
 - Acuerdos de servicios muy estrictos
 - La medición de la herramienta tecnológica afecta la medición cuando el oficial hace visitas
6. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la ejecución del proceso?
7. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la ejecución del proceso?
- Agilidad en la atención de las gestiones
8. ¿Qué dificultades observa relacionado al **método** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- Burocracia en la solicitud de gestiones de seguros
9. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **maquinaria** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- Sin inconvenientes
 - El cotizador genera inconvenientes por su lentitud u errores
 - El emisor genera dificultades al no emitir facturas
10. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **mano de obra** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- La rotación afecta bastante
 - Capacitar nuevo personal genera que el tiempo del oficial sea menos productivo
11. ¿Qué dificultades observa relacionado a los **materiales** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- Sin inconvenientes
12. ¿Qué dificultades observa relacionado a la **medición** de la administración y mantenimiento de operaciones?
13. ¿Qué dificultades observa relacionado al **medio** para la administración y mantenimiento de operaciones?
- El emisor web
14. ¿Qué recomendaciones cree que mejoran la administración y mantenimiento de operaciones?
- Se debe considerar que campos se pueden obviar para no regresar las solicitudes de seguros.
 - Tener criterio unificado con áreas técnicas