



FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE UN PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
PARA COLABORADORES DE BANCO ATLÁNTIDA,
TEGUCIGALPA, M.D.C.**

SUSTENTADO POR:

**JULISSA MARIELY RIVERA FUNES
CARLOS JAVIER HERRERA ALCÁNTARA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

JULIO 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE UN PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
PARA COLABORADORES DE BANCO ATLÁNTIDA,
TEGUCIGALPA, M.D.C.**

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

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO
LESLY ALCÁNTARA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**KAREN PERALTA
JOSÉ MEJÍA
ALBERTINA NAVARRO**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA COLABORADORES DE BANCO ATLÁNTIDA, TEGUCIGALPA, M.D.C.

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

JULISSA MARIELY RIVERA FUNES

CARLOS JAVIER HERRERA ALCÁNTARA

Resumen

La Gestión Integral de Riesgos es determinante para la sostenibilidad de las instituciones financieras; esta investigación comprendió el análisis de las deficiencias cognoscitivas en gestión integral de riesgos encontradas en el personal de Banco Atlántida, con el propósito de formular el diseño curricular para programa de capacitación que fortalezca las competencias de los colaboradores, la cultura de riesgos y fomente la transversalidad de la gestión de riesgos, para el alcance de los objetivos estratégicos de la institución.

Los programas de capacitación están compuestos por etapas y una de estas es definir el contenido temático del programa, que fue una de las metodologías principales en las que se enfocó este trabajo. Para poder determinar el contenido temático del programa de capacitación, fue necesario, definir el alcance de los contenidos que incluiría el programa.

Se aplicó el cuestionario a través de encuestas donde se reflejó que el 99% de los colaboradores tenían una noción de riesgos, conocían la tipología de riesgos de manera aislada, mas no su forma holística; información que se utilizó para crear la propuesta de Diseño Curricular.

Banco Atlántida, más que una deficiencia cognoscitiva en gestión de riesgo tiene una oportunidad de fortalecimiento del conocimiento y desarrollo de competencias; la estrategia de aprendizaje es dirigir los cursos de forma específica a los perfiles de los colaboradores y no de manera general.

Palabras claves: Alcance, Capacitación, Contenido, Diseño Curricular, Riesgos.



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA COLABORADORES DE BANCO ATLÁNTIDA, TEGUCIGALPA, M.D.C.

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

JULISSA MARIELY RIVERA FUNES

CARLOS JAVIER HERRERA ALCÁNTARA

Abstract

Risk Management is key factor in financial institutions sustainability, this research paper was focused in identifying cognitive deficiencies in Banco Atlántida personnel, with an ultimate objective of strengthening personnel's knowledge and competences regarding risk management, risk management culture and crosswise risk management, through a basic syllabus that helps Banco Atlántida reach the strategic goals set by senior management.

Training programs are structured by stages, the first one of them being the identification of a basic syllabus for the training program, training program is one of the key working methodologies in this research paper. To identify the basic syllabus for the training program, it was necessary to establish its scope and its specific content.

Surveys and interviews were applied to 719 employees of Banco Atlántida, 99% stated to have some knowledge of risk management, the different risk types in its disaggregated form but not in a holistic form and how they interact and impact each other; information that was used to create the proposal for a basic syllabus in risk management.

Banco Atlántida, more than a cognitive deficit in risk management, has an opportunity to strengthen the knowledge and skills of the staff. The learning strategy is course profiling for employees.

Palabras claves: Content, Design, Program, Risk Scope, Training

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por la oportunidad de llegar hasta este punto, por darme sabiduría y salud para lograr mis metas; a mis padres por sus consejos y ejemplo de superación, perseverancia y constancia en todo lo que hago, sobre todo a mi madre ya que este fue uno de sueños; a mis hermanos por sus palabras de ánimo y confianza en mí; a mi esposo por creer en mí, por su apoyo incondicional, comprensión, motivación permanente y por haber sido el principal impulsor para cursar mis estudios de postgrado.

Julissa Rivera

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de cerrar esta puerta después de varios intentos, a mi esposa Andrea por su amor incondicional, mis hijos Anapaula y Carlos Emilio, que son el motor de mi vida y que me obligan a demandar lo mejor de mí, para ser ejemplo en sus vidas, así como lo han sido mis padres Santiago y Lesly, mi hermana Larissa que me mantiene aterrizado, mi tía Sari que insistió en cada periodo que matriculara la tesis y además sirvió de metodológica y por último a mi compañera de tesis por su optimismo y motivación permanente.

Carlos Herrera

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer al personal de Banco Atlántida que nos proporcionó importante información en el desarrollo de este trabajo de graduación para la obtención de nuestro título de maestría; y a todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos y experiencia con nosotros, en especial a nuestra asesora metodológica: Licda. Vianney Patricia Villalta por brindarnos su apoyo guiándonos de principio a fin en la preparación de este documento. A nuestros catedráticos por su ejemplo de dedicación y profesionalismo ya que sembraron en nosotros la semilla del conocimiento y el interés por ser mejores profesionales.

A nuestros compañeros que pronto se convirtieron en amigos y contribuyeron con sus conocimientos y experiencia laboral en la preparación de esta tesis.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	12
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	27
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	29
2.5 MARCO LEGAL	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	35
3.1 DISEÑO CURRICULAR DE CONTENIDO PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	37
3.2 GESTIÓN DEL ALCANCE	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	44
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	44
4.2 PROCESO ACTUAL	47
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	49
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
4.5 PROPUESTA DE MEJORA	63
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1 CONCLUSIONES.....	79
5.2 RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS	85
ANEXO 1: ENCUESTA	85
ANEXO 2: ENTREVISTA	90
ANEXO 3: VISTO BUENO ASESOR METODOLÓGICO	92
ANEXO 4: VISTO BUENO ASESOR TEMÁTICO	93
GLOSARIO	94
SIGLAS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	16
FIGURA 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	21
FIGURA 3. GRUPO FINANCIERO ATLÁNTIDA.....	44

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ESTRUCTURA DE EDADES CORRESPONDIENTES AL PERSONAL ENCUESTADO	51
GRÁFICO 2. ACCESO A TEMÁTICA DE RIESGO EN FORMACIÓN ACADÉMICA	51
GRÁFICO 3. DESGLOSE POR VICEPRESIDENCIA	52
GRÁFICO 4. CARGOS DESEMPEÑADOS POR EL PERSONAL	53
GRÁFICO 5. ANTIGÜEDAD LABORAL DEL PERSONAL	53
GRÁFICO 6. FORMACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL	54
GRÁFICO 7. GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	55
GRÁFICO 8. IMPORTANCIA RELATIVA	55
GRÁFICO 9. OBJETIVO INSTITUCIONAL	56
GRÁFICO 10. CONOCIMIENTO DEL MARCO REGULATORIO	57
GRÁFICO 11. ACCESO A CAPACITACIONES DE RIESGOS	57
GRÁFICO 12. FRECUENCIA ANUAL DE CAPACITACIÓN EN RIESGOS	58
GRÁFICO 13. CONOCIMIENTO DEL TIPO DE RIESGOS	58
GRÁFICO 14. INTERÉS DE APRENDIZAJE	59
GRÁFICO 15. PERCEPCIÓN SOBRE CULTURA DE RIESGOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: FORMACIÓN VS DESARROLLO HUMANO.....	24
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	35
TABLA 3: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.....	76

ÍNDICE DE ECUACIONES

ECUACIÓN 1: MUESTRA POBLACIONAL	39
---------------------------------------	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El desarrollo de capacidades y fortalecimiento de competencias del talento humano a través de la capacitación y formación continua en las empresas o instituciones es una inversión, ya que repercute directamente con el desempeño eficiente de las mismas. La buena práctica bancaria exige que la gestión se realice en base a riesgos y a la autorregulación, para esto es necesario contar con colaboradores competentes. El enfoque de los programas de capacitación debe ser prospectivo para prever las necesidades de capacitación futuras, tomando en consideración los procesos de cambios que se puedan dar en la institución.

El presente documento tiene por objetivo diseñar el contenido curricular por perfil de puesto de un programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos para colaboradores de Banco Atlántida. Se definen conceptos importantes de un programa de capacitación, al igual que las etapas del proceso: análisis de las necesidades de capacitación de la organización, su planificación general, el contenido temático del curso, ejecución y control de las acciones y por último la evaluación del impacto de la capacitación.

La gestión del alcance define qué temas incluye y qué temas se van a excluir por considerarse no relevantes para los objetivos estratégicos de Banco Atlántida y por consiguiente con el Diseño Curricular del programa de capacitación.

El enfoque de la investigación es mixto: cuantitativo y cualitativo, el alcance es descriptivo; para identificar las deficiencias cognoscitivas, se utilizaron el cuestionario y entrevista como instrumentos para la recolección de datos. La población es de 752 colaboradores; se calculó una muestra poblacional de 254, se superaron las expectativas, 719 fueron los cuestionarios respondidos en un contexto autoadministrado. Los resultados de la encuesta reflejan información

referente a la estructura del personal encuestado que presenta un escenario bastante interesante; el 99% de los colaboradores encuestados tienen noción del concepto de riesgos e identifican algunos tipos de riesgo, pero no saben cómo estos funcionan de manera relacionada y no todos conocen la temática más allá de lo general.

La propuesta del Diseño Curricular con el contenido básico y obligatorio que deben manejar los colaboradores de Banco Atlántida, se presenta a través de una malla funcional con la temática requerida por perfil de puesto. Con este diseño curricular se busca fortalecer las cuatro competencias básicas establecidas sobre Gestión Integral de Riesgos: credibilidad técnica, pensamiento analítico, resolución de problemas, planificación y organización; en apoyo a la Gerencia de Universidad Atlántida, unidad de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

Finalmente, de acuerdo con la regulación, la capacitación en riesgos es obligatoria para todos los colaboradores, considerando que todos son responsables de la gestión de riesgos. El temario básico debe contener principios de Basilea, marco macro regulatorio, tipología de riesgos y herramientas de medición de los distintos riesgos.

1.2 Antecedentes del Problema

El concepto de riesgos para las instituciones financieras tiene su origen desde 1988 en el acuerdo de Basilea I, que establece principios básicos de gestión de riesgos para el negocio bancario, específicamente de crédito y mercado.

Posteriormente en 2004 se emite el segundo acuerdo de Basilea, más orientado a la autorregulación y al uso de modelos internos de medición para la prevención de pérdidas (Settlements, Bank of International, 2006).

En 2010, seguido de la crisis financiera mundial, el tercer acuerdo de Basilea obliga a las instituciones fortalecer sus estructuras patrimoniales para prevenir el efecto de contagio de los activos deteriorados en los balances de los bancos y en los derivados sofisticados que circulaban en el mercado (Settlements, Bank of International, 2012) .

En Honduras, La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) emite la Circular CNBS No.194/2011, “Norma Sobre Gestión Integral de Riesgos” cuyo objeto primordial es: “establecer los elementos mínimos que las instituciones deben considerar para la gestión integral de los riesgos asumidos y/o que están dispuestas a asumir” (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

La circular CNBS No. 194/2011, en su artículo 13 responsabiliza a todos los empleados de las instituciones financieras de la gestión de riesgos, considerándole una actividad transversal de la institución, no solo restringida a la Unidad de Gestión de Riesgos.

Como parte de la investigación que se presenta en este documento, se hizo una revisión general de los planes de estudio de las carreras de las ciencias económicas, administrativas y contables, afines a las instituciones financieras, de los siguientes centros de educación superior: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), Universidad Católica de Honduras(UNICAH) y Universidad José Cecilio del Valle(UJCV), específicamente de las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, Banca y Finanzas, Economía y Mercadotecnia. El contenido curricular de estas carreras tiene un promedio de 56 asignaturas, de los cuales únicamente tres (3) de los diecisiete (17) evaluados en dos (2) de las seis (6) universidades con el mayor volumen poblacional estudiantil en los campus de Tegucigalpa, M.D.C., contaban con la presencia de una asignatura en Gestión Integral de Riesgos.

La Gerencia de la Universidad Atlántida junto a la Unidad de Gestión de Riesgos de Banco Atlántida, dispuso fortalecer el programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos existente, con el fin de cumplir las exigencias de la alta administración, del mercado y de las buenas prácticas internacionales en materia de riesgos para sus empleados, considerándolo como un elemento primordial de ventaja competitiva en la banca moderna, para la sostenibilidad en el tiempo del Banco Atlántida.

1.3 Definición del problema.

1.3.1 Enunciado del Problema

Se le atribuye a Henry Ford, fundador de Ford Motor Company la frase: “Sólo hay algo más caro que formar a las personas y que se marchen: no formarlos y que se queden”.

El desarrollo de capacidades y competencias del talento humano en las empresas o instituciones es una inversión, repercute directamente con el desempeño eficiente de las mismas. En Banco Atlántida la educación continua constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento de las competencias requeridas por el banco para sus colaboradores, lo que originó la constitución de la Universidad Atlántida en el año 2017.

Banco Atlántida, como parte del desarrollo de las competencias cognoscitivas del talento humano, requiere capacitación en materia de Gestión Integral de Riesgos, continua, inclusiva y que involucre a todos los colaboradores que laboran en la Unidad de Gestión de Riesgos y a todos los colaboradores de la institución, tomando en cuenta su perfil, funciones y su relación con la Unidad de Gestión Integral de Riesgos de Banco Atlántida

1.3.2 Formulación del Problema.

A medida que se desarrolla la cultura de gestión de riesgos en una institución bancaria, se reduce la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo, así como el impacto en caso de su materialización como pérdidas que afecte directamente el Estado de Resultados de la institución.

Universidad Atlántida, gerencia encargada de la educación continua del talento humano de Banco Atlántida, en su plan estratégico de desarrollo de competencias, requiere una solución educativa en Gestión Integral de Riesgos que responda a las debilidades cognoscitivas en materia de riesgos de sus colaboradores, de acuerdo con el perfil del puesto, funciones que realiza dentro de la institución y la relación con la Unidad de Gestión de Riesgos.

1.3.3 Preguntas de Investigación.

- ¿Cuáles son las deficiencias cognoscitivas en Gestión Integral de Riesgos encontradas en los diferentes profesionales que laboran en el Banco Atlántida?
- ¿Quiénes deben ser seleccionados dentro Banco Atlántida para programas de capacitación, debido a las necesidades adicionales de conocimiento y competencias en Gestión integral de Riesgos?
- ¿Cuál es el temario básico requerido de los programas internacionales en Gestión Integral de Riesgos?
- ¿Qué contenido curricular en Gestión Integral de Riesgos adicional se requiere para el desarrollo de competencias y capacidades de los diferentes perfiles de puesto?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias de aprendizaje utilizadas en el diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Integral de Riesgos?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Proponer el contenido curricular de un programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos para los colaboradores de Banco Atlántida, por perfil de puesto, que posea el temario básico requerido de los programas internacionales y que cumpla con los estándares exigidos por la alta administración en materia de riesgos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer cuáles son las deficiencias cognoscitivas en Gestión Integral de Riesgos de los profesionales que laboran en la institución.
- Identificar, de acuerdo con sus necesidades adicionales de las competencias y conocimientos en Gestión Integral de Riesgos, quienes deben ser seleccionados para un programa de capacitación en Banco Atlántida.
- Seleccionar el temario básico contenido en los programas internacionales en Gestión Integral de Riesgos para implementarlo en el diseño curricular del programa de capacitación en Banco Atlántida.
- Determinar el contenido curricular adicional en Gestión Integral de Riesgos que se requiere para el desarrollo de competencias y capacidades en los diferentes perfiles de puesto de los colaboradores de Banco Atlántida.
- Definir las estrategias de aprendizaje a utilizar en el diseño de un programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos para los colaboradores de Banco Atlántida.

1.5 Justificación

La Gestión Integral de Riesgos: “establece estrategias para que la Alta Gerencia y el personal de todos los niveles de la institución implementen procedimientos y tareas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance los objetivos institucionales” (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

La buena práctica bancaria exige que la gestión se realice en base a riesgos y a la autorregulación, para esto es necesario contar con un talento humano con las competencias requeridas para la Gestión Integral de Riesgos. La oferta académica actual de las diferentes instituciones de Educación Superior del país en sus planes académicos no contempla la Gestión Integral de Riesgos, provocando la necesidad imperante de completar las carencias cognoscitivas del talento humano contratado por el Banco Atlántida. Es entonces que surge la necesidad de proponer una solución educativa para el Banco Atlántida, que supla las necesidades de los colaboradores.

La Gestión Integral de Riesgos es determinante para la sostenibilidad de las instituciones financieras, al no contar el talento humano contratado con las competencias requeridas, surge la necesidad de diseñar un proceso de aprendizaje que permita suplir deficiencias cognoscitivas en Gestión Integral de Riesgos encontradas, superar las fricciones provocadas en la gestión y principalmente cumplir con todos los estándares exigidos por la alta administración.

Mantener una cultura de gestión de riesgo dentro de Banco Atlántida por medio de un Programa de Capacitación que comprenda la temática requerida, la metodología adecuada y una estrategia de intervención efectiva y eficiente que fomente la transversalidad de la Gestión Integral de Riesgos, para el alcance de los objetivos estratégicos propuestos por la Alta Administración del Banco Atlántida.

Los beneficios para la institución desde una perspectiva estratégica-financiera serán múltiples, desde la reducción de la incertidumbre, la posibilidad de prever pérdidas financieras o eventos no planificados mediante la creación de reservas cíclicas y anticíclicas; la disminución de costos, dinamismo en el otorgamiento del crédito y la mitigación generalizada de los riesgos entre otros; estos elementos en conjunto se traducen en mayor rentabilidad, solvencia y en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

La definición de riesgo de acuerdo con la Real Academia Española es: “contingencia o proximidad a un daño” (Real Academia Española, 2018). En el mundo financiero al riesgo se le define como la probabilidad o posibilidad de pérdida monetaria, y el origen puede ser de un crédito, mercado, operativo, tecnológico, liquidez entre otros. Según Haro (2007), el concepto de probabilidad tiene sus orígenes en el renacimiento con Hombres Universales como Galileo Galilei y Daniel Bernoulli.

“Las instituciones financieras son tomadoras de riesgo por naturaleza” (Haro, 2007, p. 20). El riesgo es visto como algo malo, porque implica una pérdida potencial, ya sea de un bien, un recurso o hasta una vida. Sin embargo, la gestión del riesgo es el principio del negocio, desde el momento que se le presta a un tercero, existe una posibilidad o probabilidad de que el rendimiento esperado y el capital expuesto no retorne íntegramente. Esa probabilidad debe ser considerada en las estimaciones por deterioro y tener un precio específico, mismo que está contenido en la tasa de interés.

No es necesario ir tan lejos para poder ver las consecuencias de la ausencia de una gestión de riesgos adecuada. En el 2008, el mundo vivió una crisis financiera global, ocasionada por la percepción generalizada que las personas no dejan de pagar sus casas, que los precios del mercado inmobiliario en Estados Unidos nunca bajarían, la sobrevaloración de los bienes inmuebles que respaldaban los créditos hipotecarios y la concentración del riesgo en un solo mitigador (Gonzales, Martínez Pérez, & Rodríguez Montoya, 2009) . Antes de ésta, han habido otros desastres financieros que golpearon al mundo, cuyo denominador común reside, de acuerdo con (Haro,

2007, pág. 21) “la falta de políticas y sistemas de administración de riesgos que permitieran medir y monitorear efectivamente las pérdidas potenciales”.

Según Fraser, Gup, & Kolari (1995), un banco comercial tiene tres funciones principales: pagos, intermediación y otros servicios financieros. Los bancos comerciales son el eje central del sistema de pagos de una sociedad, las personas cuentan con medios de pago respaldados por su institución, desde una cuenta de cheques o de ahorro, pasando por la tarjeta de crédito y terminando en sistemas sofisticados de transferencia como la Sociedad Mundial para la Telecomunicación Financiera Interbancaria (SWIFT) por sus siglas en inglés.

La intermediación financiera consiste en utilizar el dinero de aquellos que tienen dinero y prestárselo a aquellos que los desean, por un precio. Ese precio se llama tasa de interés, es el precio del dinero en el tiempo. Esa intermediación debe encontrar el balance óptimo entre riesgo y rendimiento para que la misma sea rentable y los bancos pueden persistir en el tiempo. Algunos bancos les prestan únicamente a personas jurídicas, otros se encuentran concentrados en préstamo de consumo y también están los que se enfocan en créditos hipotecarios o de producción agrícola. Cada uno de estos rubros tiene un riesgo diferente y una fuente de fondeo distinta, por lo que el precio puede variar entre sí.

En el año de 1993, Alan Greenspan, presidente del Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos de América, hizo la siguiente declaración: “los bancos están en el negocio de gestionar los riesgos” (Fraser, Gup, & Kolari, 1995, p. 3). Toda inversión como tal, debe ser medida con dinero, con un rendimiento esperado. Ese rendimiento obedece al grado de incertidumbre de obtenerlo, esa incertidumbre se llama riesgo y el riesgo tiene un precio. Considerando lo anterior, la administración bancaria debe administrar el riesgo y el rendimiento, con el fin de maximizar las riquezas de los accionistas.

Fraser, Gup, & Kolari (1995) afirman que todos los bancos comerciales están sujetos a una triple restricción para su toma de decisiones; la primera de ellas es la restricción del mercado. El mercado bancario es uno de los más desarrollados y más cercano al mercado perfecto descrito por Adam Smith. Los bancos son sociedades o conglomerados de propiedad privada, originada por el interés de los accionistas, ahorrantes y prestatarios de obtener beneficios con la transacción, con libre acceso de la competencia y donde existe una libertad de elección entre las diferentes ofertas disponibles para la demanda lo que permite al mercado determinar los precios. “Es esta última la que restringe a las instituciones de tomar una decisión sin considerar la elasticidad o inelasticidad de los mercados ante un cambio en el precio o el beneficio que esperan recibir de la relación” (Sarwat & Mahmud, 2015).

En segundo lugar, se encuentran las restricciones sociales, los bancos contrarios a la percepción de algunos, tienen una responsabilidad social con la economía, ya que son estos lo que proveen de capital de trabajo y de inversión a la maquinaria productiva de una nación. A veces en contra de los límites de riesgo establecidos o estimaciones por deterioro en función del riesgo asociado al cliente. En Honduras, a raíz de los eventos postelectorales de vandalismo, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en concordancia con la iniciativa del poder ejecutivo, emitió la circular No. 009/2018, donde permitía a las instituciones financieras otorgar reestructuraciones a aquellos clientes afectados directamente por los eventos postelectorales, sin que ello implique un aumento en las estimaciones por deterioro del portafolio en mención.

En tercer y último lugar y las restricciones legales o regulatorias. Probablemente esta última es la que previene de cumplir con el último pilar o característica de la teoría de Smith, una intervención limitada del estado en el mercado. Las instituciones financieras se encuentran reguladas y supervisadas por instituciones gubernamentales como Banco Centrales,

Superintendencias y Comisiones que establecen requerimientos mínimos en términos de capital, estimaciones por deterioro, presentación de la información financiera, hasta cierto punto en el precio, expansión y condiciones a la entrada en el mercado.

Al 31 de marzo de 2018, “el sistema financiero hondureño cuenta con 15 bancos comerciales, con 38 sucursales, 828 agencias y 356 ventanillas de servicio para un total de 21,291 funcionarios y empleados” (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2018). Estas 15 instituciones son tomadoras de riesgo por naturaleza, unas en mayor proporción que otras.

De acuerdo con Haro (2007), “Aquellas que tienen cultura de riesgos crean una ventaja competitiva frente a las demás. Por el contrario, aquellas que no cuenten con una cultura de riesgos, pueda que sean más rentables en el corto plazo, mas no sostenibles a través del tiempo”.

2.2 Teorías de sustento.

2.2.1 Capacitación del Talento Humano

Según Aguilar (2007), “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.26).

Ante un mundo globalizado, que sufre transformaciones constantes, las empresas se ven obligadas a buscar mecanismos que les permitan afrontar los cambios continuos y asumir nuevos retos. Como parte de esto promover el conocimiento individual y colectivo de los colaboradores constituye un elemento esencial a considerar, ya que van a ser ellos quienes representen el medio para hacer más efectivas las organizaciones sin importar el tamaño de éstas. Los altos directivos deben prestar atención al mejoramiento continuo del personal, siendo la capacitación un medio para lograrlo.

La capacitación del talento humano se podría considerar una herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, ya que si una empresa cuenta con personal debidamente capacitado; de acuerdo con sus funciones, tareas y sobre todo capaz de suplir las necesidades reales de la organización, ésta puede hacer frente a las situaciones actuales y tener la capacidad para solventar necesidades futuras. Por tal razón la capacitación debe ser un proceso continuo y sistemático, además de ser planificada con anticipación y evaluada para conocer el progreso y éxito de esta (Aguilar, 2007).

2.2.1.1 Propósitos de la Capacitación

Aguilar (2007), concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación se mencionan a continuación:

Primero; Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura de valores de la organización. Este punto en particular depende de la organización y el interés que tenga en reforzar su misión, visión, objetivos, valores y el cumplimiento de estos, lo cual se podría lograr a través de la formación y educación que de la empresa a sus colaboradores.

Segundo; Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Las empresas deben estar atentas para poder estar al mismo nivel o superior a sus competidores, lo que las obliga a evolucionar y realizar cambios internos con el fin de lograr sus objetivos institucionales.

Tercero; Elevar la calidad del desempeño: La capacitación en este punto busca identificar carencias y necesidades que tienen los colaboradores para lograr un desempeño superior a lo esperado; estas carencias pueden ser: cognoscitivas, o de habilidades y destrezas requeridas para determinadas funciones o tareas. Parte de mejorar el desempeño de los colaboradores está relacionado con la constante capacitación

Cuarto; Resolver problemas: La educación dentro de las organizaciones busca preparar a los colaboradores para que adquieran los conocimientos necesarios, se empoderen de estos y tengan la capacidad de tomar decisiones y resolver conflictos administrativos, técnicos, tecnológicos, financieros, humanos entre otros, de forma eficaz y eficiente aliviando la carga de la alta dirección quienes históricamente son los que toman todas las decisiones.

Quinto; Habilitar para una promoción: Es muy importante que las organizaciones tomen en consideración que parte del desarrollo de la carrera profesional de los empleados incluye capacitarlos para un nuevo puesto, lo cual provoca motivación en los colaboradores e interés intrínseco por aprender más y conocer cómo funcionan las demás áreas y puestos; también favorece el tema de reemplazos y rotación de empleados.

Sexto; Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa: Este programa de capacitación juega un papel fundamental en la primera impresión del empleado y el compromiso que puede llegar a sentir desde el primer día. La alta dirección debe preocuparse por apoyar los programas de inducción que permitan que el nuevo colaborador conozca: la historia, misión, visión de la empresa, organigrama, políticas generales, conducta y comportamiento esperado por parte de los colaboradores, beneficios, descriptor de puesto, entre otros. La inducción debe realizarse tanto grupal como individual para que se puedan obtener mejores resultados.

Séptimo; Actualizar conocimientos y habilidades: Capacitación orientada a estar alerta a los constantes cambios y tecnologías y métodos novedosos para realizar los procesos de la organización en términos de prioridades logrando un trabajo productivo y efectivo.

Octavo; Preparación Integral para la jubilación: en esta nueva etapa de los empleados es importante que la organización con anticipación considere “la preparación de los individuos en periodos de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus

nuevas actividades el manejo de su tiempo y la administración de su ahorro y presupuesto” (Aguilar, 2007, pág. 33)

En síntesis, se puede decir que los esfuerzos e inversiones que realizan las organizaciones en materia de programas de capacitación para sus colaboradores representan: en el corto y largo plazo, compromiso, lealtad, solución efectiva a los problemas que se puedan presentar, mayor productividad y por ende rentabilidad para las empresas.

2.2.1.2 Programa de Capacitación

“Un programa de capacitación se define como: la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2008, pág. 11).

Para que una organización esté orientada al cumplimiento de sus objetivos, debe tener una visión estratégica y planificar sus actividades aprovechando sus recursos tanto materiales como humanos. Por tal razón los programas de capacitación adquieren mayor importancia ya que a través de éstos se logra formar y educar a los empleados para que realicen las actividades propias de sus puestos de manera efectiva.

2.2.1.3 Etapas de la Gestión de la Capacitación

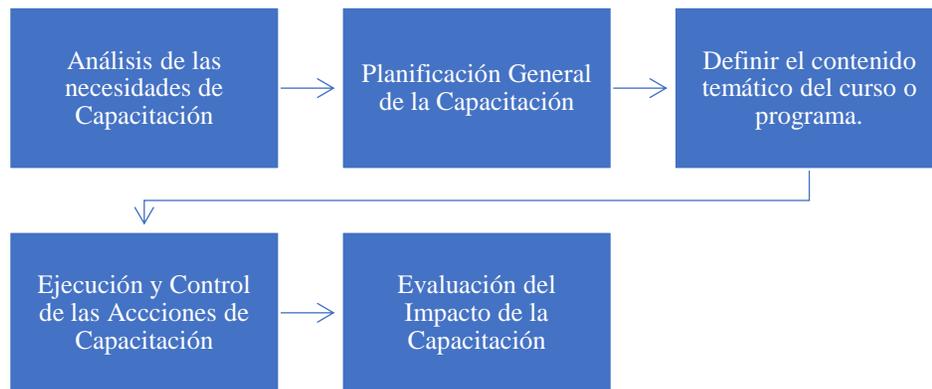


Figura 1. Etapas del Proceso de Capacitación

Para que un Programa de Capacitación se pueda desarrollar de la mejor manera posible es importante que se estructure en etapas secuenciales a través de las cuales se asegure suplir las necesidades de la organización y a su vez evaluar que funciones de acuerdo con lo esperado.

A continuación, se presentan un listado de etapas para la gestión de la capacitación:

2.2.1.3.1 Análisis de las necesidades de capacitación de la organización.

Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. (Jara, 1998, pág. 10)

La capacitación surge como una alternativa para suplir las carencias o necesidades de las organizaciones y mejorar su desempeño; detectar las necesidades de capacitación requiere de un enfoque correctivo y un enfoque prospectivo. El enfoque correctivo detecta las necesidades de capacitación de los colaboradores partiendo de problemas de desempeño observados en los diferentes puestos de trabajo, en este punto la empresa evalúa las competencias que la organización

desea que el colaborador posea respecto a las tareas que es capaz de realizar; también las empresas utilizan como fuente de información en este enfoque las evaluaciones periódicas de desempeño.

El enfoque prospectivo prevé necesidades de capacitación futuras, tomando en consideración los procesos de cambios que se puedan dar en el futuro de la organización. Es importante que el departamento de talento humano esté al tanto de los proyectos futuros de la organización para que pueda tomarlo en consideración al momento de planificar los programas de capacitación.

Es importante reconocer que un diagnóstico de necesidades de capacitación es una estrategia que utilizan las empresas a través del departamento de talento humano, para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, actitudes, aptitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en sus puestos de trabajo (Trosino, 1997) .

Probablemente un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación no detecte todas las necesidades de capacitación que tenga la empresa, pero es un acercamiento que puede proporcionar datos importantes para tomar decisiones, planificar y programar una capacitación. Según Trosino (1997), con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación podrían alcanzarse objetivos como: obtener información cualitativa y cuantitativa, determinar las prioridades de capacitación, determinar los programas de capacitación, seleccionar las personas que tiene mayores necesidades de capacitación, detectar objetivos y contenidos temáticos entre otros.

Son muchos los beneficios que se obtienen cuando las empresas realizan análisis de necesidades de capacitación y resulta interesante todo lo que se desencadena, ya que muchas veces la alta gerencia puede pensar que todo marcha bien porque las cifras así lo muestran, pero esas cifras monetarias podrían ser muchas veces mejores si se suplen las necesidades de capacitación para volver al personal más competitivo

2.2.1.3.2 Planificación General de la Capacitación.

Según la recopilación de la Capacitación de las Organizaciones Jara (1998), la planificación general de la capacitación en una institución implica: Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad, especificando objetivos y contenidos de la capacitación; evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación seleccionando y especificando las que serán incluidas en el plan de la capacitación, generalmente podrían surgir discrepancias entre lo que proponen los jefes inmediatos y lo que probablemente recursos humanos tenga la capacidad de pagar. Finalmente, con base a las propuestas elaboradas se realiza el respectivo presupuesto de capacitación el cual debe ser aprobado por el departamento de talento humano.

2.2.1.3.3 Definir el contenido temático del curso o programa.

El departamento de Talento Humano, en conjunto con la alta dirección, gerentes, jefes inmediatos y conocedores del tema, debe diseñar el contenido temático del programa de capacitación. “El contenido del programa instruccional se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2008, pág. 27).

Al momento de elegir los contenidos de la capacitación se deben estructurar de manera cuidadosa y detallista considerando aspectos como: los perfiles de puestos de los participantes, que en función de éstos se dividen los contenidos en categorías; deben de ser claros y contengan los elementos necesarios de fácil comprensión y funcionales, es decir que sean aplicables en sus puestos de trabajo. Los temas del programa de capacitación deben estar orientados a resolver las necesidades encontradas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y se deben dividir en categorías, temas, subtemas, para que correspondan al nivel de aprendizaje que se desea obtener.

Por otra parte, se debe hacer una investigación de contenidos. “Este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas, respecto al contenido que se desea abordar, además de revisarse bibliográfica específica para obtener más información” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2008, pág. 28).

2.2.1.3.4 Ejecución y control de las acciones de capacitación.

La etapa de la ejecución y control de las acciones de capacitación es importante que incluya: capacitación externa en el caso de que la empresa no cuente con el personal idóneo para capacitar internamente; informar con anticipación a los colaboradores por capacitar la fecha y hora definida para la capacitación, se debe llevar un registro de los asistentes y dar seguimiento a que el plan de capacitación se desarrolle según lo planificado.

2.2.1.3.5 Evaluación del impacto de la capacitación

Consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo. (Jara, 1998, pág. 15)

Una capacitación debe responder al análisis de costo beneficio, “herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad” (Crece Negocios, 2012), es decir que los resultados que se obtengan deben mejorar el desempeño de los colaboradores y por ende de la organización para que corresponda con la inversión que se está realizando, parte de esos beneficios podrían ser: optimización de los recursos de la empresa, reducción de costos de operación, mayor motivación del personal al momento de realizar sus tareas.

2.2.1.4 Gestión del Alcance

Previo a describir qué es la gestión del alcance de un proyecto, es importante definir qué es un proyecto. “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (Project Management Institute, 2013, pág. 3). Por tal razón básicamente todo lo que se emprende con un objetivo y en un espacio de tiempo definido con una fecha de inicio y finalización es considerado un proyecto.

Un proyecto incluye un esfuerzo temporal que es considerado exitoso si se cumplen los objetivos que se planearon al inicio de este, involucra a una o varias personas, y puede terminar en el momento que lo estipulen sus participantes en el caso de que no se cumplieran los objetivos planteados al inicio o si hay cambios en la idea principal que generó el proyecto.

Parte del éxito de un proyecto es la definición del alcance que se elabora durante el ciclo de desarrollo de éste y es parte de las restricciones que se deben tener en la formulación de un proyecto.

La Gestión del Alcance de un Proyecto determina claramente los entregables del esfuerzo temporal ejercido por el equipo de proyectos para la concretización de los términos de referencia. En síntesis: “Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 105).

La Figura. 2, proporciona en términos generales el orden de los procesos que incluye el alcance de un proyecto.

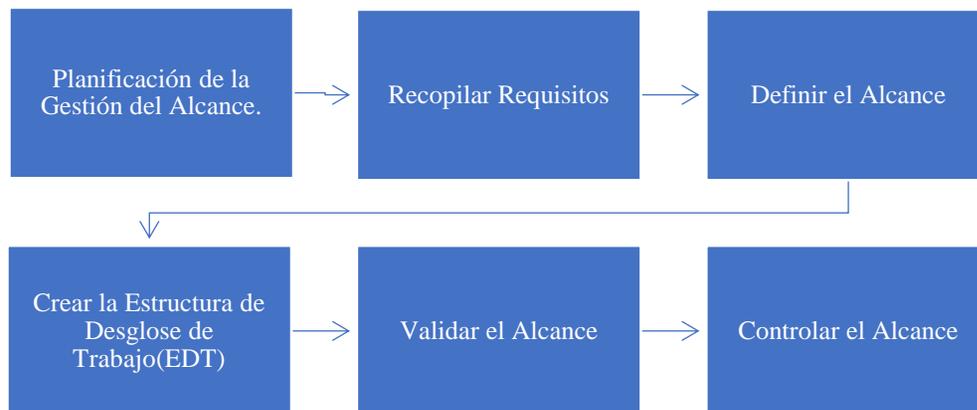


Figura 2: Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

Estos procesos interactúan entre sí y deben converger adecuadamente con otras áreas de conocimiento, pueden variar según el proyecto; su grado de cumplimiento se mide respecto a la dirección que tenga el proyecto y los requisitos previos del proyecto.

Planificar la Gestión del Alcance; proporciona de forma documentada una guía sobre cómo se va a llevar a la gestión del alcance en el desarrollo de un determinado proyecto. Se compone de tres fases: entradas, herramientas y técnicas y salidas.

Project Management Institute (2013) a través de la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) establece que la Planificación de la Gestión del Alcance en la fase de Entradas, incluye: el plan para la dirección del proyecto; el acta de constitución del proyecto que proporciona el contexto del proyecto; los factores ambientales de la empresa como: la cultura organizacional, infraestructura, la gestión de los empleados, condiciones de la economía y mercado; y los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el desarrollo del proyecto como las políticas procedimientos y antecedentes históricos.

Por su parte la Planificación del Proyecto en su fase de Herramientas y Técnicas incluye: el juicio de expertos, “se refiere a los aportes de partes conocedoras o experimentadas. Cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada en el desarrollo de planes para la gestión del alcance puede aportar dicha experiencia” (Project Management Institute, 2013, pág. 109) y las reuniones que se refiere a las sesiones de los equipos del proyecto, director, patrocinador y demás participantes.

En la fase de las salidas se encuentra el plan de gestión del alcance y el plan de gestión de los requisitos, el primero depende de las necesidades que tenga el proyecto y puede ser formal o informal y general o específico dependiendo de los objetivos que tenga el proyecto.

En el plan de gestión de requisitos puede ir variando, por ejemplo, iniciar con requisitos generales e ir aumentando la complejidad a medida se desarrolla el proyecto. Los requisitos pueden ser: requisitos de negocio, requisitos de los interesados, requisitos de soluciones, requisitos particulares del proyecto del proyecto y requisitos de transición.

2.2.1.4.1 Definir el Alcance

El alcance junto con el tiempo y el coste son tres de los aspectos clave en el éxito de un proyecto, siendo la definición del alcance lo primero que se debería determinar antes de la planificación temporal y el presupuesto. La definición del alcance se basa en la identificación de los entregables y en la representación estructurada de los trabajos del proyecto que producen dichos entregables. Esa representación estructurada o EDP (Estructura de Descomposición del Proyecto), puede seguir diversas orientaciones, siendo las más utilizadas las de producto o proceso. (Sanchez, 2016)

Se puede decir que definir el alcance de un proyecto es desarrollar una descripción a detalle del proyecto por realizar. “El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado mediante la especificación de cuáles de los requisitos recopilados serán incluidos y cuáles excluidos del alcance del proyecto” (Project Management Institute, 2013,

pág. 120). El alcance define los requisitos posteriores a la documentación recibida y recolectada para el proyecto.

Es importante mencionar que la definición clara y objetiva del alcance es esencial para el éxito de un proyecto ya que marca la pauta a seguir y prepara para la toma de decisiones a lo largo del proyecto; da las bases para determinar cómo se va a realizar el monitoreo y control de un proyecto y asegura que el proyecto incluya todas las actividades necesarias para su realización. El alcance puede irse modificando conforme se va recopilando más información y es importante comunicar esos cambios con los participantes del proyecto, para que estén actualizados y a la vez vayan hacia la misma dirección.

2.2.2 Antecedentes de metodologías previas

Desde inicios del siglo pasado ha estado presente la formación del personal en función de la capacitación y adiestramiento, “a partir de 1917, fecha en que se creó el primer curso de administración del personal en la Warton University ha sido una de las tareas más significativas en la gestión de recursos humanos” (Tovar, 1999, pág. 123) .

Si se sitúa en tiempos actuales por ejemplo la palabra adiestramiento estaría fuera de lugar e inclusive considerada inadecuada al hablar de personas y más en tiempos actuales en donde el término correcto es hablar de colaboradores y de talento humano. Por lo que la palabra adiestramiento se ha dejado en el pasado nada más para el trato de los animales, la palabra adiestramiento se ha sustituido en tiempos actuales por palabras como: formación continua, capacitación, y desarrollo del capital humano.

Tovar (1999) en su libro Gestión Integral de Recursos Humanos, en el área de la formación del talento humano, identifica dos modelos: el modelo clásico que se refiere a la formación

obligatoria del personal versus el modelo de desarrollo humano, se presentan sus principales diferencias a continuación.

Tabla 1: Formación vs Desarrollo Humano.

Descripción	Formación de personal	Desarrollo humano
Objetivo	Reducir accidentes, absentismo, lograr eficacia y motivación en el trabajo.	Desarrollo potencial de todas las habilidades del trabajador; mejorar las competencias, lograr los objetivos de la empresa y los del personal.
Medios	Programas de formación por tipo de puesto, recursos didácticos adecuados y capacitadores calificados.	Vinculado con el plan estratégico de la organización, planes de carrera, métodos de evaluación del desempeño e incentivos.
Plan de formación/plan de desarrollo	Responde a las siguientes interrogantes: ¿por qué, para qué, a quién se va a dirigir, ¿cuáles serán los contenidos temáticos y cómo se medirán los resultados?	Se hace a través de planes de carrera personalizados de acuerdo con las necesidades de la empresa, intereses y capacidades de los empleados.
Contenidos	Dependen del personal a quien se va a dirigir el programa de formación, el problema o necesidad que se afronte en determinada área o departamento, y los cambios requeridos esperados a través de la formación.	Están vinculados con el plan de desarrollo individual de los empleados y las carencias cognoscitivas de éstos, sentidas tanto por parte de la empresa como del empleado. Los contenidos se crean bajo la filosofía del justo a tiempo.
Métodos empleados para impartirla	Seminarios, conferencias, cursos, foros con expertos, rotación de puestos, programas virtuales.	Capacitación interna impartida por los trabajadores más calificados en el tema con habilidades de didáctica, facilidad de palabras, trabajo en equipo entre otros.
Materias de formación	Estructura por niveles: básico para desarrollar conocimientos generales, nivel de instrucciones de trabajo, para procedimientos específicos; nivel de gestión donde se imparten materias de tecnología, mercadotecnia, y por último un nivel directivo donde se imparten cursos de dirección y habilidades estratégicas.	Básicamente se identifican tres niveles: los empleados y trabajadores, los técnicos y personal universitario, y los ejecutivos, con base a las necesidades del negocio, se establece un plan maestro de desarrollo humano que varía dependiendo el sector en el que se desempeñe la empresa.
Perfil de los formadores	Instructores externos contratados.	Instituciones prestigiosas, empleados y ejecutivos de la misma institución altamente calificados y con habilidades didácticas.

Fuente: (Tovar, 1999)

Como se observa en la tabla anterior al hacer un análisis comparativo, el plan de formación no es necesariamente malo, todo lo contrario, se lleva a cabo de manera estricta y formal se obtiene muy buenos resultados, sin embargo, el plan de Desarrollo Humano es aún más completo ya que combina dos elementos importantes: en primer lugar, la misión, visión, objetivos de la empresa, con las necesidades de crecimiento de las personas dentro de la organización.

En cuanto al alcance como parte de la administración de proyectos:

La administración de proyectos ha tenido un gran desarrollo, ya que en los últimos años se ha generado la necesidad de poder administrar un número cada vez más grande de proyectos con variables distintas y características diferentes, en las organizaciones además de que cada proyecto se encuentra en diferentes fases dentro de su ciclo de vida, esto representa nuevos y difíciles retos en las organizaciones (Dooley & O'Sullivan, 2005)

Las nuevas tendencias globales relacionadas con la competitividad, cambios tecnológicos y cambios organizacionales en general, obligan a las instituciones a la gestión adecuada de sus recursos y es donde cobran mayor importancia los procesos relacionados con la administración de proyectos. Dentro de esto se puede mencionar el alcance, importante elemento de la administración de proyectos que asegura que los proyectos cumplan sus objetivos, que incluyan los elementos requeridos, parámetros establecidos desde el principio, y que se entreguen en el tiempo estipulado. Se puede decir que el alcance establece un acuerdo sobre las fronteras lógicas que van a determinar el proyecto, y que permiten distinguir con claridad lo que se incluye en un proyecto y todo lo que queda fuera de él.

En la actualidad, la administración de proyectos incorpora mejores prácticas, herramientas y procedimientos para el alcance de la calidad en los proyectos, facilitando la administración de estos para las organizaciones, todas o al menos la mayoría de las empresas que ofrecen productos

y servicios tienen que cumplir con plazos, procedimientos y presupuestos definidos, para cumplir con los objetivos de la empresa, satisfacer a los clientes que no aceptan errores retrasos o excusas.

2.2.3 Análisis crítico

Según la Guía de Capacitación: Elaboración de Programas de Capacitación (2008), un programa de capacitación tiene funciones importantes dentro de la organización, donde se mencionan:

- Orientar las actividades de capacitación.
- Seleccionar los contenidos temáticos en base a un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Brindar al capacitando una visión general de lo que serán los temas impartidos en la capacitación y el alcance de estos.
- Proporcionar las bases de la evaluación del programa de capacitación.
- Los Programas de Capacitación son clave para el desarrollo del capital humano en las organizaciones por lo que el departamento de talento humano debe trabajar de la mano con la administración y la alta gerencia y considerarse un todo para mejorar el desempeño y eficiencia de la organización.

Los programas de capacitación están compuestos por etapas y una de esas es definir el contenido temático del curso o programa, siendo una de las partes principales en las que se enfoca este trabajo de investigación.

Para poder determinar el contenido temático de un programa de capacitación en una organización, se requiere primero definir el alcance. Hasta donde se espera llegar con los ciclos de capacitación por perfil de puesto de trabajo, que contenidos incluirán y que no incluirá cada nivel del programa de capacitación.

Definir el alcance de la temática para capacitaciones, trae muchos beneficios como: tener claro los conocimientos que requiere que aprendan los colaboradores; medir el nivel de complejidad en la temática que se va a impartir, el tiempo en que se va desarrollar, diseñar la temática, niveles, un nivel no incluirá lo mismo que el otro, determinar los costos en que incurrirá la institución al desarrollar las diferentes temáticas que puede ser mediante capacitadores interno o externos.

Así como tiene ventajas, la gestión del alcance también podría presentar desventajas o problemas como: falta de alineación con la estrategia de la organización, mala comunicación con los interesados, mala planificación, proyectos que se alargan más tiempo de lo previsto entre otros.

El Diseño Curricular de un programa de capacitación para instituciones bancarias, que es el sujeto de estudio de esta investigación, pueden presentar limitaciones como: falta de disposición de la institución bancaria en proporcionar la información requerida para el temario básico, poco presupuesto para realizar un programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos, falta de interés en el tema por parte de los empleados que se van a capacitar, no definir un cronograma con las fechas en que se realizará la capacitación. Por último, otra de las limitaciones que podría representar una gran desventaja para definir el diseño curricular del programa de capacitación, es no contar con la colaboración de expertos en el tema que laboran dentro de la misma institución para definir el contenido temático, por buena voluntad que tenga Recursos Humanos en capacitar a sus colaboradores, si no cuenta con las herramientas adecuadas no podrá lograr los objetivos propuestos.

2.3 Conceptualización

La gestión integral del riesgo es un deber de todo el personal de una institución (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2011, pág. 8). La presencia de una cultura de gestión de riesgo

dentro de una institución financiera ha sido comprobada a través del tiempo, que contrario a ser una debilidad, es un elemento de ventaja competitiva que permite a las instituciones bancarias posicionarse por encima de sus demás competidoras y sostenerse en el tiempo (Haro, 2007). La regulación hondureña, responsabiliza a cada uno de los empleados de las instituciones financieras a gestionar los riesgos. En consecuencia, de las disposiciones estipuladas en la regulación, la capacitación en gestión integral de riesgos adquiere carácter de obligatoriedad para las instituciones reguladas.

El alcance del proyecto, considerando la definición del PMBOK: “Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 105) es identificar el temario básico implementado a nivel internacional en programas de capacitación en Gestión Integral de Riesgos.

Para esta labor resulta imprescindible incluir en un programa de capacitación prospectivo, mas no correctivo, que identifique las deficiencias cognoscitivas del personal en gestión integral de riesgos y supla las mismas con el temario básico que cumpla con los estándares de programas internacionales en gestión de riesgos y que vaya de acuerdo con el perfil del puesto, funciones que realizan los colaboradores dentro de la institución y la relación con la Unidad de Gestión de Riesgos.

Para identificar las deficiencias cognoscitivas, se utilizan herramientas de recolección de información, como los cuestionarios. El cuestionario Según Sampieri (2010) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (pág. 217).

En la gestión del alcance, de acuerdo con el PMBOK se puede utilizar como herramienta de recopilación de datos el juicio de expertos, por lo que el equipo determino como herramienta

de recolección la entrevista a los expertos de la Unidad de Gestión de Riesgos. “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (Hernández Sampieri et al., 2010).

2.4 Instrumentos utilizados

Los instrumentos de recolección de datos son aquellos recursos utilizados por el investigador; para extraer la información y datos requeridos según el tema de estudio. A través de estos instrumentos el investigador obtiene información sintetizada que podrá utilizar e interpretar. Los datos recolectados están relacionados con las variables de estudio y con los objetivos. (Cornejo, 2016)

En la investigación se dispone de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés. A continuación, se describen los que serán utilizados para los fines de esta investigación.

2.4.1 Cuestionario

Uno de los instrumentos más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Según Sampieri (2010) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (pág. 217).

Las interrogantes de un cuestionario son variadas como los aspectos que miden. Generalmente contienen dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas tienen categorías u opciones de respuesta delimitadas, es decir, que los participantes en sus respuestas deben acotarse a estas respondiendo únicamente lo que se les pide; pueden ser dicotómicas es decir con dos opciones de respuesta o pueden incluir varias opciones es decir preguntas cerradas, pero con posible multirrespuesta; También existen preguntas cerradas de jerarquización y de porcentajes en las que el participante debe clasificar para seleccionar su respuesta (Hernández Sampieri et al., 2010).

La principal desventaja de las preguntas cerradas es que en ocasiones limitan demasiado las respuestas de la muestra y ninguna de las categorías es exacta con los que los participantes desean contestar y responden con lo más parecido y en ocasiones al azar por lo que su redacción exige al investigador ser detallista y pensar en función de quien va a responder las preguntas y no sólo de lo que se desea indagar.

“Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito, y puede variar de población en población” (Hernández Sampieri et al., 2010). Este tipo de preguntas tienen la ventaja de proporcionar al investigador información más amplia del tema de estudio y son útiles cuando la información sobre el tema es escasa o insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es al momento de analizar los resultados ya que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar que en las cerradas.

2.4.2 Entrevista

“Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (Hernández Sampieri et al., 2010).

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una construcción de conceptos y se refuerzan las variables de investigación. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador se dedica exclusivamente a realizar las preguntas del cuestionario en el orden establecido. Las entrevistas semiestructuradas dan más libertad al entrevistador se basan en una guía de asuntos o preguntas en las que se pueden introducir preguntas adicionales para precisar conceptos. Las entrevistas

abiertas se fundamentan en una guía general con puntos importantes y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Por lo general las entrevistas se emplean como herramientas para recolectar datos cualitativos, cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (Hernández Sampieri et al., 2010).

2.5 Marco legal

En el mercado existen dos tipos de clientes, aquellos que tiene excesos temporales de dinero, los ahorrantes, que desean obtener rendimientos por su excedente de dinero. Así como aquellos que están dispuesto a pagar un sobre precio por el dinero, para suplir una necesidad temporal de liquidez. El negocio bancario, es uno de intermediación financiera, toma prestado del gran público ahorrante pagándole una tasa pasiva y prestando a aquellos que requieren dinero, cobrándoles una tasa activa. La diferencia entre las dos, se llama margen financiero.

Dado que el dinero que se intermedia no pertenece a los accionistas de los bancos, sino que a los ahorrantes, los mismos se encuentran regulados por instituciones del estado, que responden a un conjunto de leyes, reglamentos, normas, circulares y políticas que conforman el marco legal. Este compendio de regulaciones va de lo general la Constitución de la Republica, el Código de Comercio, la Ley de Banco Central y la Ley del Sistema Financiero a lo específico como Norma de Gestión Integral de Riesgos, Norma para la Evaluación y Clasificación de Cartera, Ley de Tarjetas de Créditos, Ley de Seguros y Reaseguros.

Este documento pretende, establecer el Marco Regulatorio que rige de lo general a lo específico, la gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias.

2.5.1 Código de Comercio

Las instituciones del sistema financiero se encuentran enmarcadas en el Código de Comercio, considerando que son personas jurídicas que se dedican a una empresa con el propósito de lucrarse.

2.5.2 Ley del Sistema Financiero

En el año de 1995 se publica en el diario oficial La Gaceta, la Ley del Sistema Financiero, tiene por objeto regular la organización, constitución, funcionamiento, fusión, transformación y liquidación de las instituciones del sistema financiero. A partir de ese momento se declara la intermediación financiera como una actividad de interés público.

Será el Banco Central de Honduras, con dictamen favorable de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, el responsable de autorizar el establecimiento de una institución financiera. Las instituciones del sistema financiero son las siguientes: bancos públicos y privados, las asociaciones de ahorro y préstamo, las sociedades financieras o cualquier otra que se dedique de forma habitual a la captación de fondos del público, así como al otorgamiento de préstamos u operaciones de inversión (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2018).

2.5.3 Norma de Gobierno Corporativo

En la Circular CNBS No. 030/2016 Reglamento de Gobierno Corporativo para las Instituciones Supervisadas, en congruencia con la Ley del Sistema Financiero que la administración y dirección de las instituciones financieras por parte del Consejo de Administración o Junta Directiva es esencial para su desempeño adecuado. Se define el gobierno corporativo como el conjunto de normas que regulan las relaciones internas entre la asamblea de accionistas, el consejo de administración o junta directiva, el órgano de vigilancia y los funcionarios y empleados de una institución (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2016).

2.5.4 Norma Sobre Gestión Integral de Riesgo

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, considerando que las instituciones financieras se dedican a la intermediación financiera de recursos monetarios entre los que tienen excesos temporales y los que tienen necesidades temporales. Considerando adicionalmente que los plazos son distintos y que esto por si solo constituye un riesgo inherente. Entonces resuelve emitir la Circular CNBS 194/2011 “Norma sobre Gestión Integral de Riesgo”, que tiene por objeto establecer los lineamientos mínimos para la gestión de los riesgos asumidos y/o por asumir de las instituciones financieras (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros evalúa a las instituciones financieras en la forma en la que gestiona los riesgos a los que está asociada, de acuerdo con los criterios estipulados en la norma. Así mismo, detalla los componentes o elementos básicos de la gestión integral de riesgos como, ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación y medición de los riesgos, mitigación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

La norma dispone la gestión de los siguientes riesgos: riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operativo, riesgo legal y riesgo estratégico. Algunos de estos riesgos, como crédito y operativo, cuentan con su propia norma para la gestión, los demás se encuentran en proyecto de norma o implícitos en las demás. Para la gestión de los riesgos mencionados, las instituciones supervisadas, deberán contar con una Unidad de Gestión de Riesgos.

2.5.5 Norma para la Evaluación y Clasificación de Cartera

La norma para la evaluación y clasificación de cartera tiene por objeto establecer lineamientos básicos para que las instituciones financieras que realizan operaciones de crédito

hagan las estimaciones por deterioro en función del riesgo asociado a la operación. Establece categorías de riesgo, siendo: I Bueno y V Perdida, para cada categoría existe un valor porcentual que de acuerdo con la regulación se debe registrar ante una pérdida total o parcial latente, desde que se origina el crédito. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2018)

La norma además establece en cuatro criterios básicos: la evaluación del riesgo asociado a una operación crediticia, capacidad de pago, comportamiento de pago, entorno económico y disponibilidad de garantías. Es decir que un crédito que cuente con el respaldo de un bien inmueble representa una pérdida menos severa en caso de incumplimiento que aquella que no lo tuviese o por el otro lado una exposición menor al riesgo asociado.

2.5.6 Norma de Gestión de Riesgo Operativo

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en el año 2011, ha considerado el incremento exponencial en la utilización de métodos tecnológicos sofisticados en las instituciones supervisadas para la operatividad diaria (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2011) . Considerando que estos métodos tecnológicos ponen a prueba la capacidad de los sistemas de converger en uno solo, de los procesos y de la política interna de enmarcarlos dentro del apetito de riesgo que establezca la junta directiva o el consejo de administración, resolvió emitir una Norma de Gestión de Riesgo Operativo.

La Norma de Gestión de Riesgo Operativo, tiene como objeto establecer los principios, criterios generales y parámetros mínimos que las instituciones deben observar en el diseño, desarrollo y aplicación de su gestión de riesgo operativo. La gestión del riesgo operativo deberá responder a la Unidad de Gestión de Riesgos de cada institución (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

A continuación, se describe la metodología utilizada durante el desarrollo de la presente investigación. Incluye la operacionalización de las variables, definición del enfoque, alcance y diseño de esta; se detalla la identificación de la población, selección de la muestra de unidad de análisis, instrumento aplicado, así como técnicas y fuentes de información.

3.1 Definición Operacional de Variables

A continuación, se presenta la definición operacional de la variable estudiada a través de esta investigación; no hay una relación de variables como tal ya que lo que se realizó en este trabajo de investigación es una propuesta representada como un solo producto; el aporte de los investigadores es el Diseño Curricular para un Programa de Capacitación en Gestión Integral de Riesgos, por lo que es una sola variable la que se presenta:

Tabla 2. Operacionalización de variables.

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Indicador	Técnica/Instrumento/Ítem
Diseño Curricular para Programa de Capacitación en Gestión Integral de Riesgos	Es la estructura del contenido temático del programa de capacitación, se diseña de acuerdo con el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar en materia de la Gestión Integral de Riesgos de acuerdo con el perfil de puesto, conocimientos	Ciclo I: Introdutorio y Conceptual.	Revisión de marco regulatorio vigente en Gestión Integral de Riesgos; revisión de programas internacionales; aplicación de encuestas a colaboradores de Banco Atlántida por vicepresidencia	Circulares CNBS: 194,195 año 2011 y 030 año 2016. Basilea I, II y III. Programa Internacional en Gestión Integral de Riesgos de Nemesys;	Cuestionario: Preguntas: 2, 3, 7, 8, 9, 11, 14 y 15. Entrevista: Preguntas 6.

	previos y vicepresidencia a la que pertenece.		ia, de la sucursal de Plaza Bancatlán.	Resultados de encuestas aplicadas a colaboradores.	
		Ciclo II: Práctico:	Observación de análisis de Big Data, utilizada en la Vicepresidencia de Gestión Integral de Riesgos y su utilidad para otras áreas del banco; entrevistas a Gerentes y Subgerentes de esta Vicepresidencia; aplicación de encuestas y revisión de programas Internacionales.	Transunion Financial Summit, 2016. Bases de datos de clientes de Banca Personas y Banca Empresas. Circular CNBS N° 023/2015.	Cuestionario: Preguntas: 2, 3, 12, 14 y 15. Entrevista: Preguntas 6 y 7.
		Ciclo III: Toma de decisiones.	Revisión de modelos estadísticos, indicadores de riesgo utilizados como instrumento de análisis para la toma de decisiones; revisión de programas internacionales;	Estimación y validación de scorecard. Programa Internacional de Certificación en Gestión Integral de Riesgos de Nemesis. The Institute of Internal Auditors.	Cuestionario: Preguntas: 2, 3 y 15. Entrevista: Preguntas 2, 6, 7 y 8.

			entrevistas a Gerentes y Subgerentes de la Vicepresidencia de Gestión Integral de Riesgos y conversatorio con consultoría colombiana.		
		Ciclo IV: Definición de Estrategia.	Conversatorio con consultor colombiano experto en Gestión Integral de Riesgos; entrevistas a gerentes y subgerentes de la vicepresidencia en Gestión Integral de Riesgos; revisión de principios contenidos en NIIF9.	Temática idónea para la alta gerencia y tomadores de decisiones. Normas Internacionales de Información Financiera NIIF 9.	Entrevista: Preguntas 2, 6, 7 y 8. Y 9

3.2 Diseño Curricular de contenido para programa de capacitación

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación presentados al inicio del documento; el enfoque es mixto de tipo cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo porque refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes del problema de investigación, y porque los datos son producto de mediciones, y análisis estadístico y de tipo cualitativo al describir a profundidad algunos de los elementos que han sido seleccionados con el fin de identificar, determinar y analizar, los aspectos que pueden influir en la capacitación en Gestión de Riesgos de los empleados de Banco Atlántida, agencia Plaza Bancatlán.

Respecto al diseño de este estudio, es de tipo no experimental y transversal. La investigación es no experimental porque no se realiza manipulación deliberada de variables y es transversal, puesto que se recolectará la información en una sola ocasión por medio de un cuestionario, directamente de las fuentes primarias (Hernández Sampieri et al., 2010).

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo. Según Sampieri (2010), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80).

En este caso se pretende realizar un análisis de las necesidades de capacitación actual en materia de Gestión Integral de Riesgos y posteriormente proponer un diseño curricular que cumpla con esas necesidades y desarrolle las competencias necesarias, inicialmente para Plaza Bancatlán que es la sucursal principal en Tegucigalpa donde se manejan todas las operaciones para el resto de las sucursales del país, posteriormente deberá replicarse a nivel nacional con todo el personal de Banco Atlántida.

3.2.3 Población y muestra.

La población es de 752 colaboradores, con una muestra poblacional de 254 colaboradores, que corresponden a todas las unidades organizativas del Banco Atlántida. El objetivo es determinar

el nivel de conocimiento general del personal de Banco Atlántida en materia de Gestión Integral de Riesgos, así como identificar deficiencias cognitivas específicas para algunos micro segmentos, mediante el cruce de variables estadísticas como área de trabajo, perfil de puesto, edades y antigüedad.

3.2.3.1 Marco muestral

Según Hernández Sampieri (2010), el marco muestral “es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales” (p.185).

Para definir a los colaboradores que participarán como elementos de la recolección de datos para preparar la propuesta del Diseño Curricular del Programa de Capacitación en Gestión Integral de Riesgos de Banco Atlántida, se utilizó un muestreo probabilístico en el que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos mediante características particulares a través de una selección aleatoria de las unidades de análisis (Hernández Sampieri et al., 2010).

Definiendo que la población meta que es de 752 colaboradores en Plaza Bancatlán, con un nivel de confianza del 95% y utilizando la fórmula se tiene:

Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + PQZ^2}$$

Ecuación 1: Muestra Poblacional

Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2010).

Donde;

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor Z para el nivel de confianza establecido

N =Tamaño de la población

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = Error muestral

Datos:

Z: Valor Z para un nivel de confianza del 95% = 1.96

N: Tamaño de la población = 752

P: Probabilidad de Éxito = 50%

Q: Probabilidad de Fracaso = 50%

e: Error muestral = 5%

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 752 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(752 - 1) + 0.50 * 0.50 * 1.96^2}$$

$$n \geq 254$$

Esto significa que el tamaño de la muestra debe ser mínimo de 254 colaboradores de las diferentes vicepresidencias de Banco Atlántida, plaza Bancatlán.

Es importante mencionar en este estudio que las vicepresidencias son las unidades jerárquicas conforman la estructura de Banco Atlántida, asignadas a competencias o labores específicas: Empresas y Pyme, Riesgos, Créditos, Finanzas Innovación, Operaciones, Marketing, Cumplimiento, Gobierno Corporativo, Recursos Humanos y Personas. Cada Vicepresidencia, cuenta con Gerentes, Subgerentes, Ejecutivos, Analistas, Oficiales y Oficinistas en sus ramas

correspondientes. Considerando el número de colaboradores con los que cuentan las vicepresidencias, se calculó la muestra para obtener representatividad en los resultados del cuestionario y poder realizar inferencias estadísticas de los mismos.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Con el objetivo de medir las competencias cognoscitivas, y determinar el Diseño Curricular para un programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos de los empleados de Banco Atlántida, agencia Plaza Bancatlán; se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación (ver Anexo 1).

El cuestionario incluye diferentes tipos de interrogantes, tanto preguntas cerradas como abiertas; con el propósito de indagar en aquellas interrogantes dicotómicas donde la respuesta es “no”. También se hizo uso de escalas de Likert para medir el grado de importancia que se percibe de los empleados con respecto a la Gestión Integral de Riesgos de Banco Atlántida.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.

El contexto de aplicación de este cuestionario fue autoadministrado, ya que se utilizó la encuesta como procedimiento y en esta modalidad se prescinde, en términos generales, de la necesidad de encuestadores. La forma de autoadministración puede tener a su vez varios contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico, página web, etc.) (Hernández Sampieri et al., 2010). En este caso los datos se recolectaron a través de la Gerencia de Universidad Atlántida quien envió el cuestionario por el correo electrónico institucional a los empleados y posteriormente proporcionó la información, misma que fue procesada estadísticamente y representada a través de gráficos.

Los cuestionarios fueron aplicados entre las fechas 7 de junio de 2018 al 12 de junio de 2018, considerando que este fue el plazo perentorio dispuesto por la Gerencia de Universidad Atlántida. Por el contexto de aplicación auto administrado, resulto imposible determinar de manera anticipada el número de encuestas a aplicar diariamente. Sin embargo, si se llevó un registro, de los cuestionarios llenados diariamente por el personal.

3.3 Gestión del Alcance

3.3.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque es cualitativo, considerando en primer lugar que no existe una población suficiente dentro del Banco Atlántida para darle validez estadística a los resultados. En segundo lugar, el PMBOK establece como herramienta de recopilación de información, para establecer los requerimientos del alcance, el juicio de expertos. (Project Management Institute, 2013)

El diseño de este estudio, es no experimental y transversal. La investigación es no experimental, porque no se realiza manipulación deliberada de variables y es transversal, puesto que se recolectará la información en una sola ocasión por medio de un cuestionario, directamente de las fuentes primarias (Hernández Sampieri et al., 2010).

3.3.2 Descripción del ámbito de la investigación

El alcance de este instrumento es exploratorio, dado que es la primera vez que se realizará un levantamiento de deseos y requerimientos de capacitación en gestión integral de riesgos a los gerentes de riesgo del Banco Atlántida para todo el personal del banco.

En este caso se pretende realizar un análisis de las necesidades de capacitación consideradas necesarias por los gerentes de riesgo del banco e incluirlas posteriormente en el diseño curricular propuesto que cumpla esas necesidades y desarrolle las competencias necesarias.

3.3.3 Población y muestra

El marco muestral para la aplicación del instrumento es el universo de funcionarios de administración media adscritos a la Unidad de Riesgos de Banco Atlántida. Esto incluye cuatro gerentes y tres subgerentes de riesgo de crédito, riesgo operativo, riesgo de liquidez y riesgo de mercado, dentro del riesgo operativo se contempla el riesgo tecnológico. Se excluye el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, por responder a unidades independientes.

3.3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Con el objetivo de determinar el alcance deseado por los expertos, en este caso gerentes y subgerentes de gestión integral de riesgos, para que el Diseño Curricular del programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos de los empleados de Banco Atlántida, agencia Plaza Bancatlán cumpla con las necesidades identificadas; se utilizó la entrevista como instrumento de investigación (ver Anexo 2).

La entrevista incluye diferentes tipos de interrogantes, tantas preguntas cerradas, pero principalmente abiertas; con el propósito de indagar en aquellas interrogantes de las que actualmente no se tiene información, concernientes a deficiencias cognoscitivas en gestión integral de riesgos.

3.3.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

La información es de fuente primaria, las entrevistas serán desarrolladas por el vicepresidente adjunto de riesgos de Banco Atlántida y posteriormente documentado como el plan de gestión del alcance.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Descripción Histórica

Banco Atlántida, fundado el 10 de febrero de 1913 en la ciudad de La Ceiba, Atlántida es una institución privada genuinamente hondureña. Con más de un siglo de existencia, Banco Atlántida se ha caracterizado por su liderazgo en el sistema financiero hondureño, ofreciendo productos de calidad internacional a través de la red de servicio más amplia del país. (Banco Atlántida, 2018)

Banco Atlántida forma parte de un grupo de siete empresas líderes y reconocidas en Honduras en los rubros de la banca, seguros, pensiones y cesantías, leasing, almacenamiento general, casa de bolsa y tarjetas de crédito.



Figura 3. Grupo Financiero Atlántida

Fuente: (Banco Atlántida, 2018)

Banco Atlántida: “es uno de los bancos más importantes de Honduras, con amplia participación de mercado y con una posición relevante en el segmento corporativo”. (Banco Atlántida, 2018)

En el año 2017 fue catalogado como el banco número uno en el ranking hondureño, y ocupó el primer puesto en la cartera de depósitos; además de ser considerado como la marca #1 en sector bancario de Honduras según los estudios de "Top of Mind" realizados por las revistas Estrategia y Negocios y SUMMA, la población hondureña lo ve como un banco sólido, dinámico con productos innovadores atendidos en las áreas de banca de empresas, banca de personas y Pyme. (Banco Atlántida, 2018)

4.1.2 Servicios que ofrece

Banca de Empresas brinda servicio a las medianas y grandes empresas del país ofreciéndoles las más novedosas líneas de crédito, asegurando sus inversiones. Por medio de diversos servicios bancarios y a la vez administrando el pago de planilla de empleados y manejo de cuentas por cobrar. Banca Pyme ofrece a sus clientes soluciones financieras impulsando de esta manera a las pequeñas y medianas para su desarrollo en el mercado.

Por su parte Banca de Personas, atiende las necesidades individuales de sus clientes de forma personalizada tratando de ser innovadores y ofreciendo la más amplia y completa gama de productos crediticios, de ahorro e inversión de Honduras. (Banco Atlántida, 2018)

La Administradora de Fondos de Pensiones Atlántida (AFP Atlántida) “fue la primera en su género autorizada por el Gobierno de Honduras para operar en el mercado privado de pensiones, supervisada y vigilada por el órgano supervisor del Estado a través de la Superintendencia de Pensiones, Valores y Otras Instituciones”. Tiene afiliados tanto de manera individual como empresarial; de manera individual representa un ahorro de mediano a largo plazo, para personas

de todas las edades, del sector público o privado; que permite crear y acumular un patrimonio para gozar de un retiro digno al final de tu vida laboral. Para las empresas: ofrece un fondo de pensiones patronal que permite acumular reservas liquidas que se pueden retirar en cualquier momento; y un fondo de pensiones contributivo fundamento en el aporte tanto del patrono como del colaborador. (Banco Atlántida, 2018)

Coalsa, empresa de Grupo Atlántida que se dedica al almacenamiento fiscal, custodia y conservación de todo tipo de mercaderías, emisión de bonos de prenda y certificados de depósito, operando en Tegucigalpa, San Pedro Sula y Puerto Cortés.

Sonival, por su parte es una casa de bolsa, cuya misión es contribuir al desarrollo del sistema bursátil nacional, ofrece servicios de alta calidad y eficiencia que atiendan las necesidades de los clientes siguiendo las directrices giradas por las autoridades reguladoras respecto al mercado de valores.

Creditlan, empresa dedicada a operaciones de tarjeta de crédito, agencia de cobros y call center.

Acresa, es una empresa cuya especialización es operaciones de arrendamiento financiero (Leasing), permite el uso y adquisición de todo tipo de vehículos, equipo y maquinaria necesarias para el crecimiento y fortalecimiento de la pequeña, mediana y gran empresa a cambio del pago mensual de una renta durante un plazo determinado; es decir que el equipo se paga a medida que produce y a financiar el plazo, el cliente puede: comprar, renovar o devolver el equipo. (Banco Atlántida, 2018)

4.2 Proceso actual

4.2.1 Descripción de los procesos

En Banco Atlántida la unidad responsable de la capacitación del Talento Humano es Universidad Atlántida, se realizó un conversatorio con la gerente de esa unidad para conocer el proceso y procedimientos que se llevan a cabo para la aprobación de un diseño curricular con la temática por desarrollar una capacitación.

Universidad Atlántida para impartir las capacitaciones las divide en: competencias corporativas, que son impartidas para todos los niveles de la organización; competencias gerenciales, para formar a líderes con puestos de manejo de grupos y toma de decisiones y competencias funcionales que van a depender de los conocimientos que requiera cada perfil de puesto para desarrollar sus funciones. Para esta última, cuenta con academias para la preparación de sus colaboradores, con una duración aproximada de dos años, en donde se reciben constantes capacitaciones con la visión de que posteriormente estos colaboradores se conviertan en capacitadores internos y hagan un efecto multiplicador de los conocimientos y habilidades adquiridas. Dentro de los planes de recursos humanos para fortalecer las competencias y cultura de gestión de riesgos se ha pensado en la posibilidad de una academia de riesgos.

Para la elección de los contenidos temáticos la Unidad de Universidad Atlántida trabaja con líderes por cada área nombrados como líderes de academia, estos son designados por los vicepresidentes de cada unidad, deben ser líderes funcionales con gran conocimiento en la temática del área en que laboran. La temática se elige en base a las competencias requeridas por cada puesto de trabajo, en el caso de riesgos las competencias necesarias son: credibilidad técnica, pensamiento analítico, planificación y organización y resolución de problemas; por lo que los temas del diseño curricular deben estar ligados y cumplir con al menos una de esas competencias. Cuando no existen

personas dentro de la institución con el conocimiento para capacitar en una determinada temática, se contratan capacitadores externos.

4.2.2 Análisis de personal

Primero, la Gerencia de Universidad Atlántida para determinar el diseño curricular de los programas de capacitación, el líder de academia propone temas de manera conjunta con el vicepresidente de su área, en los que consideran que el personal requiere fortalecer conocimientos a través de la capacitación para mejorar sus competencias.

Segundo, la Gerente de Universidad Atlántida revisa esta propuesta, hace las consultas necesarias al líder que solicita las capacitaciones.

Tercero, posteriormente, se socializa el contenido temático con el Vicepresidente de Recursos Humanos para obtener su visto bueno.

Cuarto, cuando se tiene el visto bueno, se consulta con los líderes sobre cómo se requieren las capacitaciones, las cuales pueden ser virtuales, presenciales o mixtas; se presenta el diseño curricular a la diseñadora instruccional quien es la responsable de diseñar los folletos o manuales requeridos para los participantes de la capacitación, o subir a la plataforma la información requerida para la capacitación en caso de que sea virtual; así como el protocolo del desarrollo de una determinada capacitación.

Quinto, Universidad Atlántida prepara el programa de capacitación incluyendo: a quienes se va a direccionar, el tiempo que se va a realizar, la secuencia de cursos según el diseño curricular, elección de capacitadores internos y externos, presupuesto para la capacitación, entre otras actividades.

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

Se optó por utilizar el cuestionario simple o autoadministrado aplicado a través de encuestas y el cuestionario aplicado por entrevista cara a cara. En el caso de las encuestas por muestreo se obtiene información: “preguntando a los individuos objeto de investigación que forman parte de una muestra representativa, mediante un proceso estandarizado de cuestionario con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables” (Corbetta, 2007, pág. 162), también se aplicó cuestionario a través de entrevista cara a cara con preguntas y puntos importantes que se deseaban indagar, fueron previamente establecidos con el objetivo de obtener información de fuentes primarias que este caso fue por parte de los gerentes y subgerentes de la Vicepresidencia de Gestión Integral de Riesgos. En la entrevista se buscaba indagar sobre situaciones puntuales en las que los entrevistados respondieron de acuerdo con su experiencia y criterio; lo cual era lo deseado desde el inicio con la elección de este instrumento.

Es importante mencionar que se eligió el cuestionario porque es un instrumento que se adapta fácilmente a cualquier tema de investigación, se obtiene información generalizada de la población; también es ideal para obtener grandes volúmenes de información en corto plazo; si está bien estructurado es una excelente herramienta para estandarizar los datos, lo que facilitó el análisis estadístico de los resultados que se obtuvieron posterior a su aplicación.

En los cuestionarios se incluyeron diferentes tipos de interrogantes, como: preguntas de introducción al iniciar el cuestionario tanto el que se aplicó por encuesta como el de entrevista con el objetivo de despertar el interés del participante y romper el hielo; preguntas filtro con el fin de segmentar la muestra; preguntas de control para asegurar la veracidad y confiabilidad de las respuestas de los participantes, incluyen respuestas con trampa o falsas, para verificar la

consistencia de las respuestas, (Universidad de Antioquia, 2018) y respuestas abiertas y libres para el caso de las entrevistas.

4.3.2 Aplicación

Se utilizó el cuestionario aplicado a través de encuestas y la entrevista como instrumentos de recolección de datos. En el primer caso que es las encuestas, la aplicación del cuestionario fue auto administrado, aplicado en fechas 7 de junio de 2018 al 12 de junio de 2018, a través de un formulario elaborado en Microsoft Forms, con Outlook 365, herramienta a la que todos los empleados de Banco Atlántida tienen acceso por medio del correo electrónico.

El departamento de Recursos Humanos mediante la Gerencia de Universidad Atlántida apoyó con la aplicación de esta encuesta, se envió a todos los empleados de Plaza Bancatlán mediante correo institucional para obtener mayor receptividad en las respuestas de las encuestas. Los resultados de las encuestas se obtuvieron a través de Microsoft Forms, se descargaron como archivo de excel, posteriormente se procesaron estadísticamente y fueron representados a través de gráficos de resultados.

Para el caso de las entrevistas, también se realizaron entre el 7 y 12 de junio, una semana antes se programaron citas con los diferentes gerentes y subgerentes de riesgos, quienes contestaron con toda libertad las preguntas y aportaron ideas para la implementación del diseño curricular de gestión integral de riesgos.

4.3.3 Resultados

El resultado de las encuestas excedió las expectativas de los investigadores, considerando que la muestra se esperaba fuera de 254, sin embargo, se obtuvieron 719 encuestas llenas. Esto obedeció principalmente al mecanismo autoadministrado y la oficialidad que obtuvo al provenir

directamente de la Gerencia de Universidad Atlántida, adscrita a la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

4.3.3.1 Edades

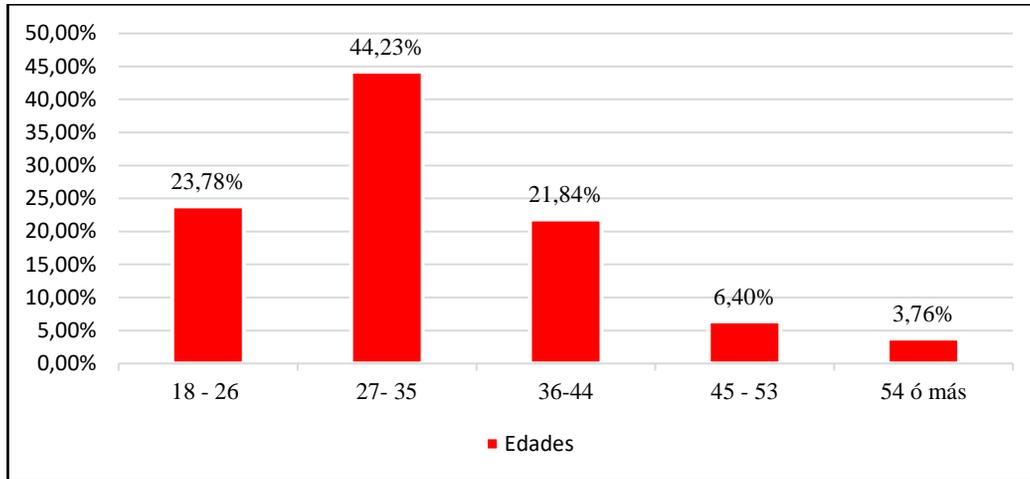


Gráfico 1. Estructura de edades correspondientes al personal encuestado

La encuesta fue realizada a 719 empleados del Banco Atlántida, donde la estructura de edades se encontraba concentrada en un 68% entre las edades de 21 años a 35, aun y cuando el rango estipula 18 años, Banco Atlántida únicamente contrata personas mayores de edad.

4.3.3.2 Acceso a temática de riesgo en formación académica

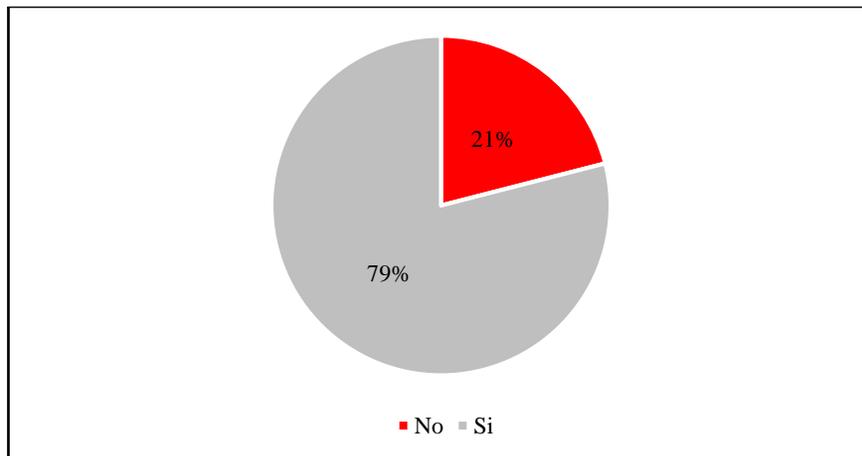


Gráfico 2. Acceso a temática de riesgo en formación académica

El 79% de las personas han tenido acceso a algún tema de riesgo en su formación académica. Esto representa 568 personas de los 719 encuestados.

4.3.3.3 Estructura Organizativa

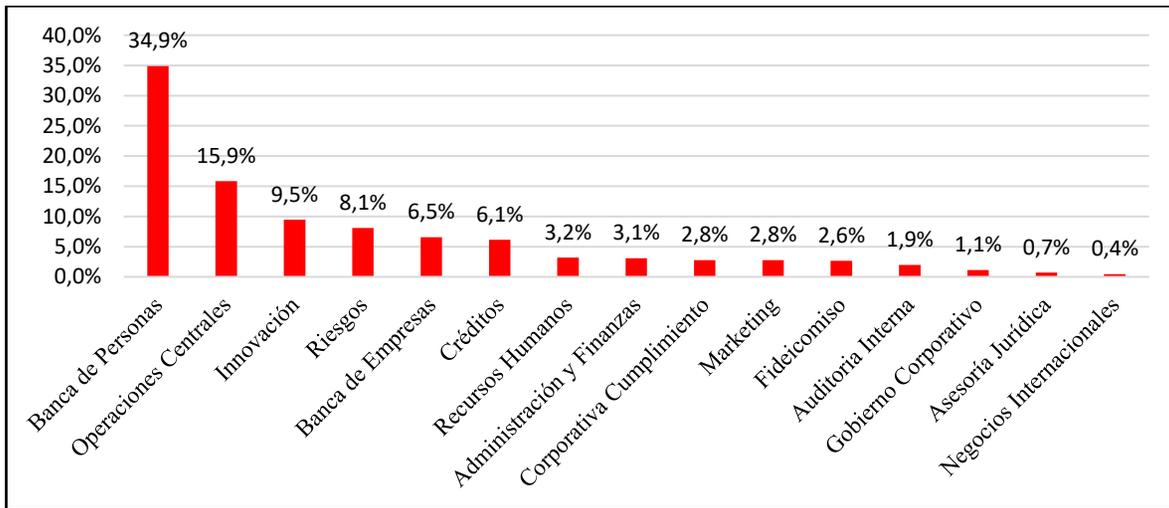


Gráfico 3. Desglose por Vicepresidencia

La estructura organizativa del Banco Atlántida se integra por Vicepresidencias, cada vicepresidencia cuenta con gerentes, subgerentes, oficiales, ejecutivos, analistas de así requerirlo. Las vicepresidencias más robustas en personal suelen ser las de operaciones y banca de personas por el volumen de trabajo requerido. El resultado de la encuesta fue consistente con lo anterior: 34.9% en Banca de Personas, 15.9% Operaciones Centrales, 9.5% Innovación, 14.6% en Riesgos y Crédito y el 25% restante en las demás vicepresidencias.

4.3.3.4 Cargos Desempeñados por el Personal

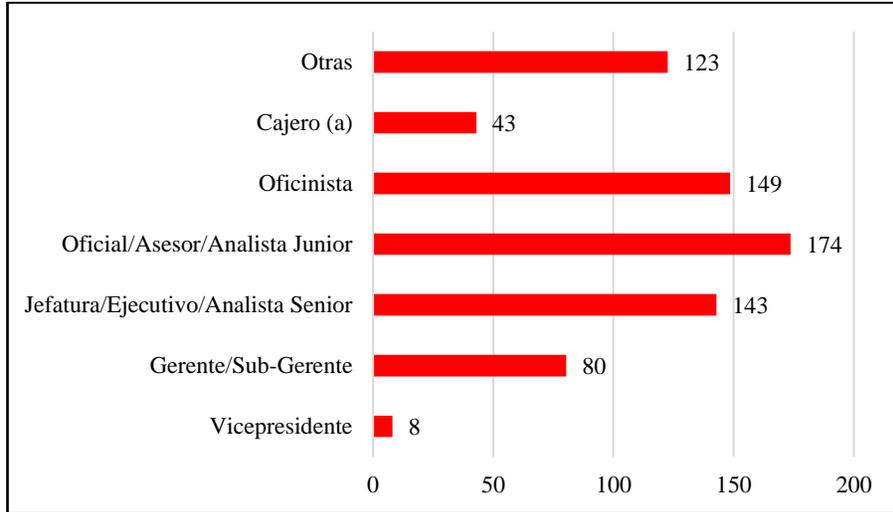


Gráfico 4. Cargos desempeñados por el Personal

El 24.2% del total de personas encuestadas son asesores, oficiales o analista junior, 20.65% oficinista, 19.86% ya a nivel de jefatura, ejecutivo o analista senior, 17.04% otras y 1.13% vicepresidentes.

4.3.3.5 Antigüedad Laboral del Personal

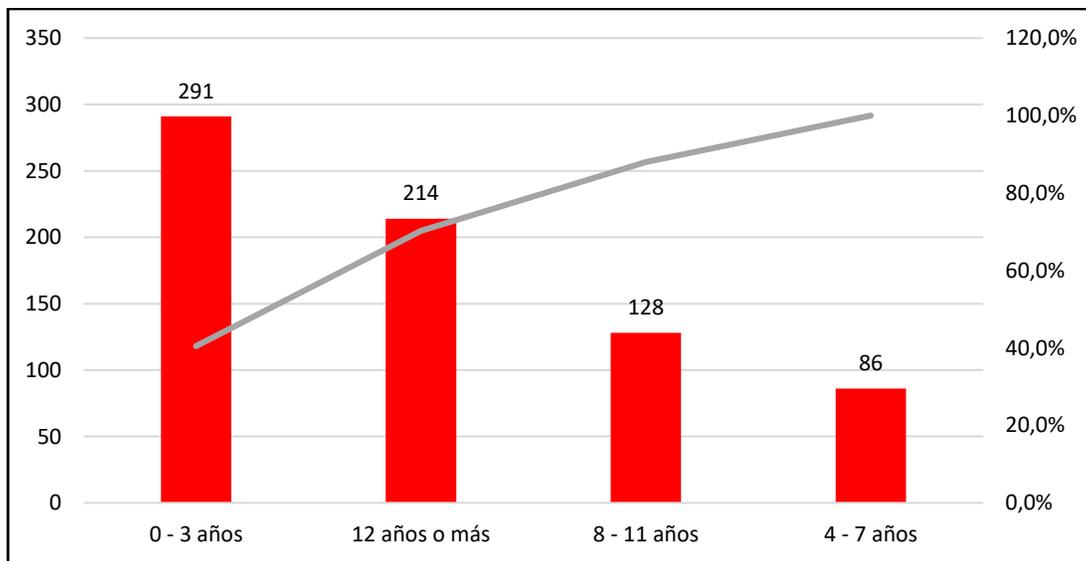


Gráfico 5. Antigüedad laboral del personal.

Banco Atlántida es una institución caracterizada por la estabilidad laboral que brinda a su personal, actualmente laborando cuenta con personal con más de 40 años de antigüedad. Sin embargo, resulta interesante observar que el 40.5% del personal tiene menos de 3 años, el 29.8%, 12 años o más de antigüedad laboral, 17.8% entre ocho y once años de antigüedad y 12% entre 4 a 7 años de antigüedad. Por lo tanto, el 59.5% de la población tiene experiencia superior a los 3 años, siendo consistente con la percepción en el mercado.

4.3.3.6 Formación Académica del Personal

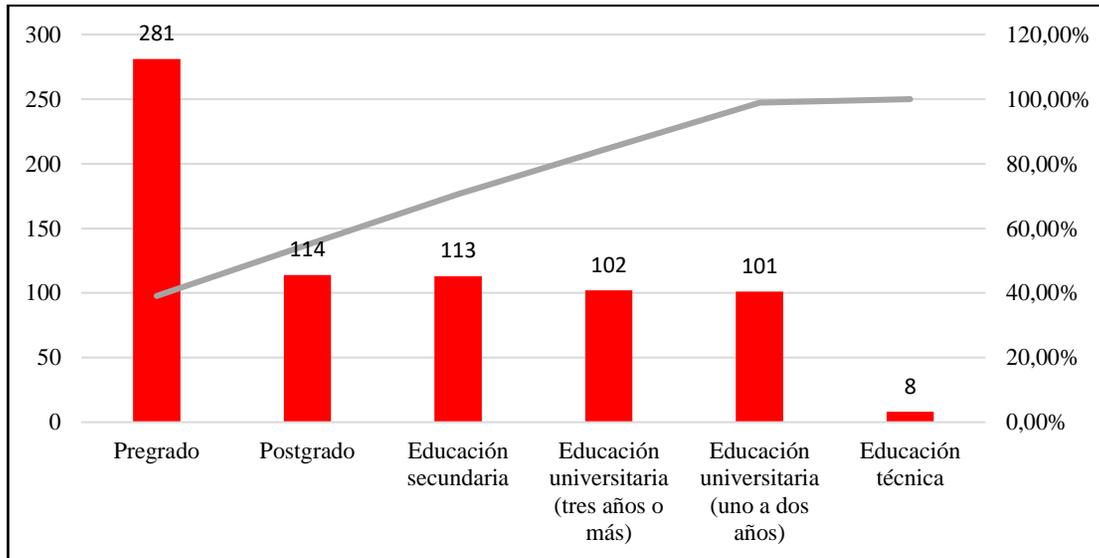


Gráfico 6. Formación académica del personal

El 39.08% del personal encuestado, tiene una formación académica a nivel de pregrado, 15.86% a nivel de postgrado, 15.72% a educación media, 28.24% se encuentra en formación universitaria y únicamente 1.11% a nivel de educación técnica.

4.3.3.7 Grado Académico de la Muestra

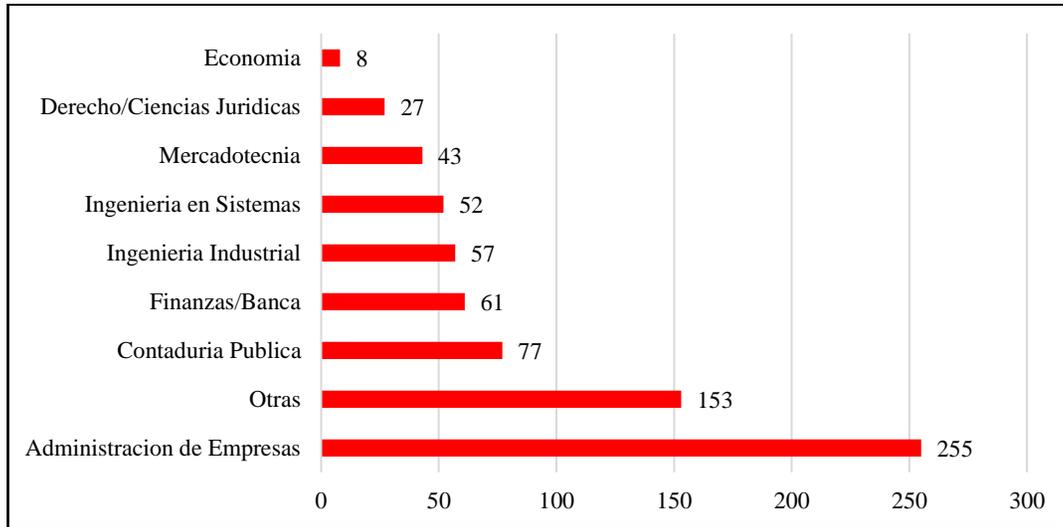


Gráfico 7. Grado académico obtenido.

El resultado de la encuesta refleja una preponderancia en las carreras afines a las ciencias económicas, el 34.8% son Administradores de Empresas, 10.5% Contaduría pública, 8.3% Banca y Finanzas, 7.8% Ingeniero Industrial y 7.1% Ingeniera en Sistemas.

4.3.3.8 Importancia Relativa de Gestión de Riesgo en la Percepción del Personal

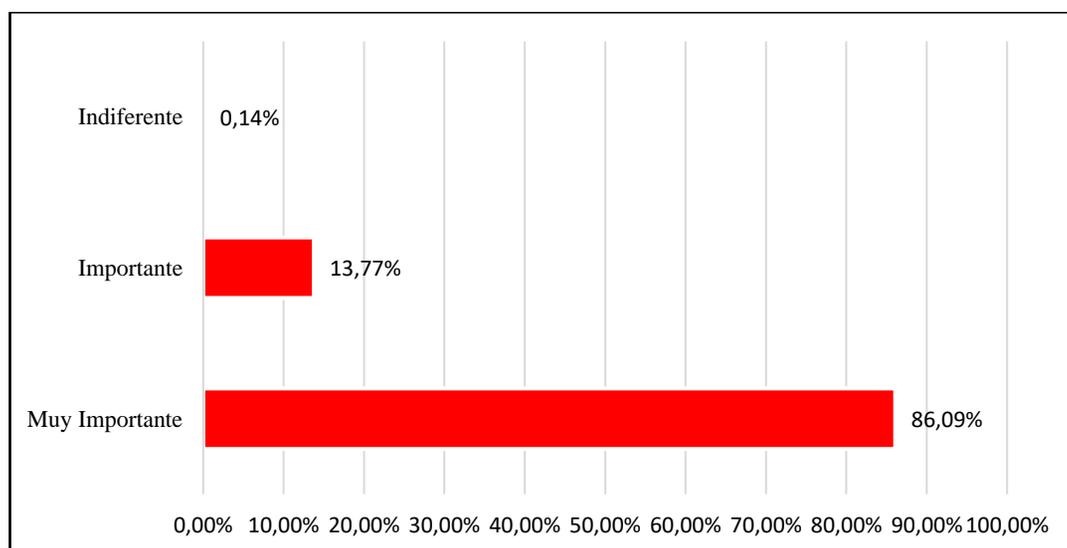


Gráfico 8. Importancia relativa

El 99.96% del personal encuestado considera que la Unidad de Gestión Integral de Riesgos es importante y muy importante para el desarrollo de las actividades del Banco Atlántida. Considerando que la norma de gestión integral de riesgos fue publicada en 2011, la labor de fortalecimiento de la cultura de riesgos en Banco Atlántida ha rendido frutos.

4.3.3.9 Objetivo institucional de la Unidad de Gestión Integral de Riesgos

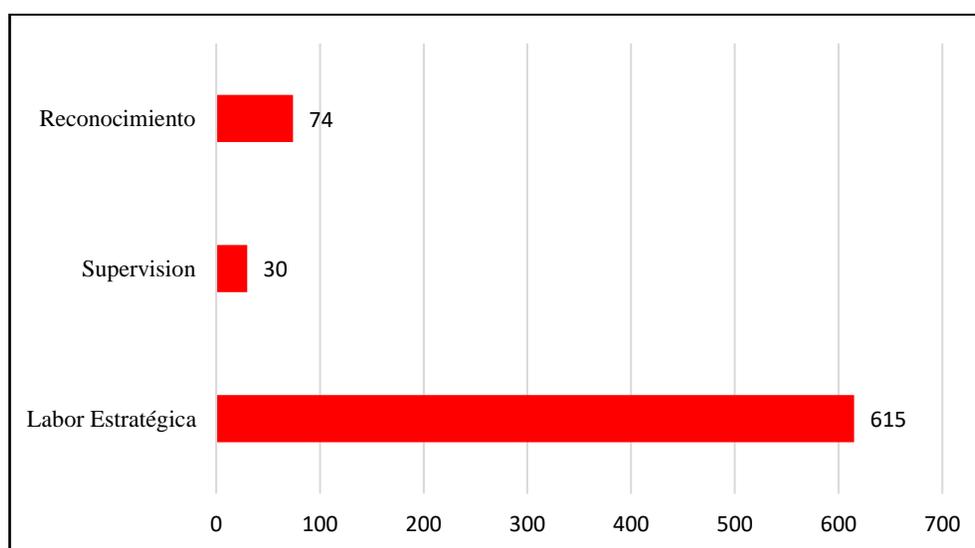


Gráfico 9. Objetivo Institucional

El 85% del personal, considera que el objetivo de la unidad de gestión integral de riesgos tiene una labor estratégica, 10.3% considera que es una necesidad de reconocimiento de importancia y 4.2% una labor de supervisión.

4.3.3.10 Conocimiento del Marco Regulatorio

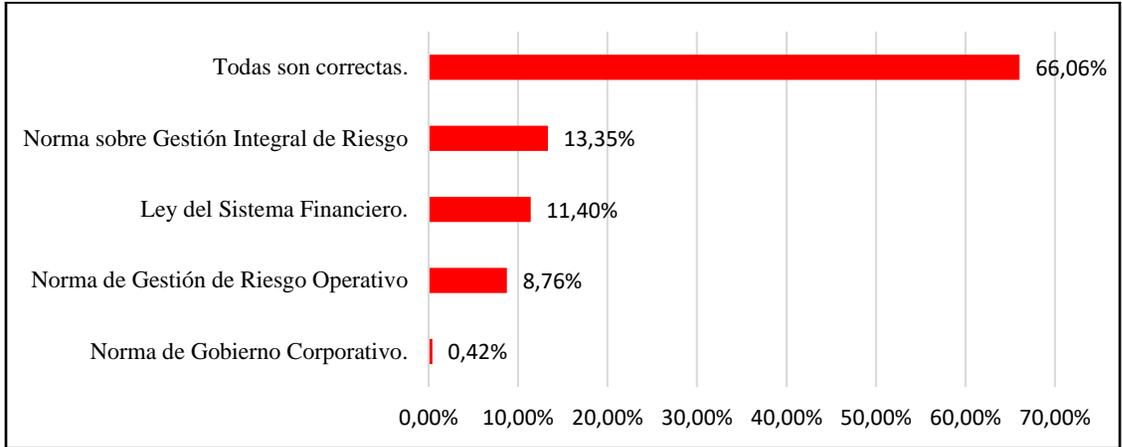


Gráfico 10. Conocimiento del Marco Regulatorio

Con el fin de validar la respuesta a la consulta de importancia relativa de unidad de riesgo, se realizó una consulta de seguimiento sobre el conocimiento del personal encuestado sobre el marco regulatorio. En esta consulta se mencionaron normativas, vitales para el funcionamiento del gobierno corporativo de las instituciones bancarias, así como las leyes macros que regulan al sistema financiero. El 66% del personal contestó todas son correctas, siendo esta la mejor de las opciones, lo que en efecto le brinda un respaldo del 66% del personal que además de consideran muy importante o importante a la Unidad de Gestión de Riesgo conoce el marco regulatorio.

4.3.3.11 Acceso a Capacitaciones en Riesgo y su Frecuencia

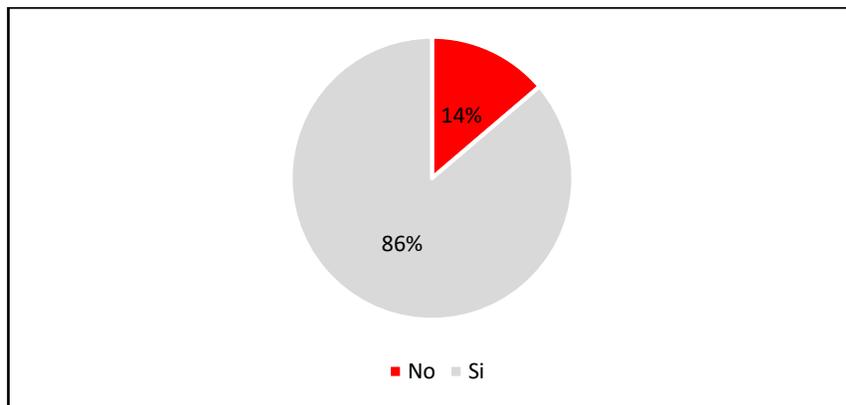


Gráfico 11. Acceso a Capacitaciones de Riesgos

De los 719 encuestados, 620 han sido capacitados en algún tipo de riesgo en Banco Atlántida, lo cual representa el 86% de la muestra.

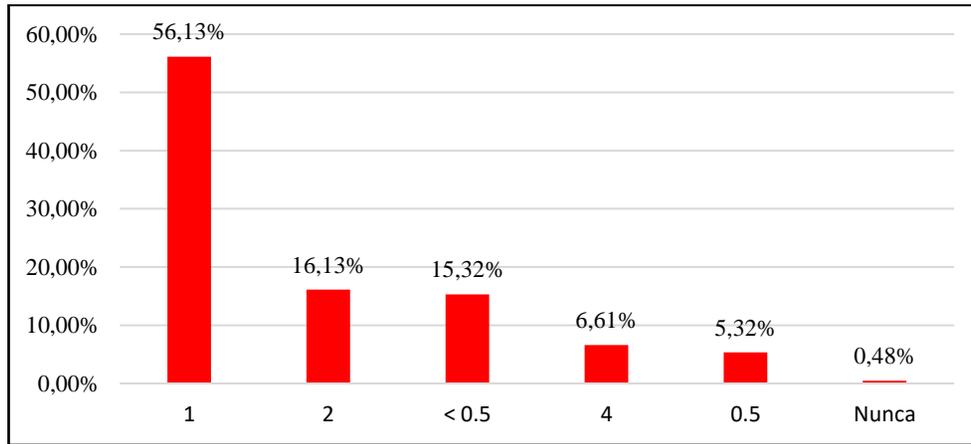


Gráfico 12. Frecuencia Anual de Capacitación en Riesgos

El 56.13% de los 620 que afirmaron haber recibido una capacitación en riesgos, recibe una capacitación anual, el 16.13% recibe dos anuales, el 15.32% recibe una cada dos años y resto se descompone como mostrado en el gráfico.

4.3.3.12 Conocimiento del Tipo de Riesgos

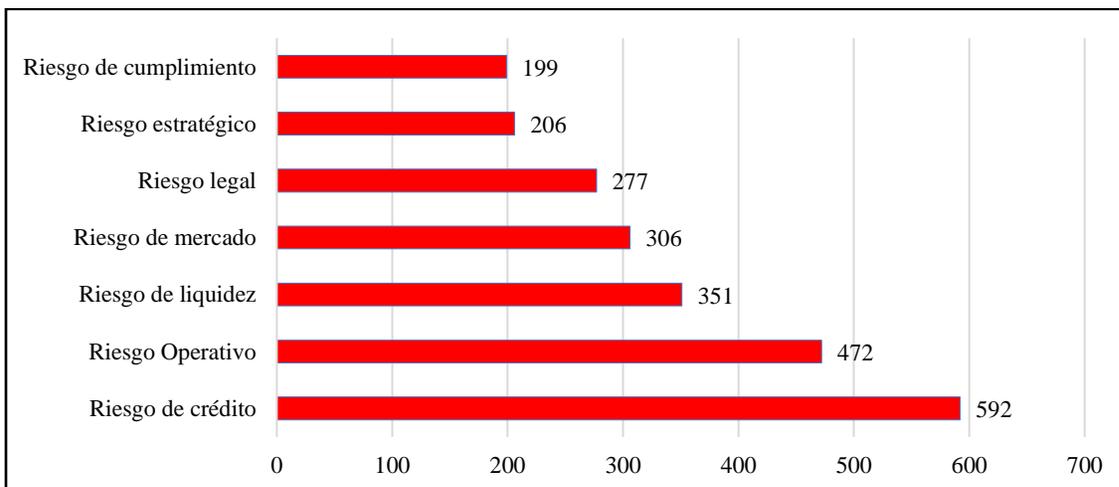


Gráfico 13. Conocimiento del tipo de riesgos

Se le consultó al personal el tipo de riesgos conocidos, que enumerara los riesgos que conocía sin limitarles a un solo riesgo. Como primer riesgo 592 personas mencionaron el riesgo de crédito, 472 el riesgo operativo, 351 el riesgo de liquidez y 306 el riesgo de mercado. Lo que resulta interesante es que el personal ya tiene conocimiento de 3 o más riesgos.

4.3.3.13 Intereses de Aprendizaje

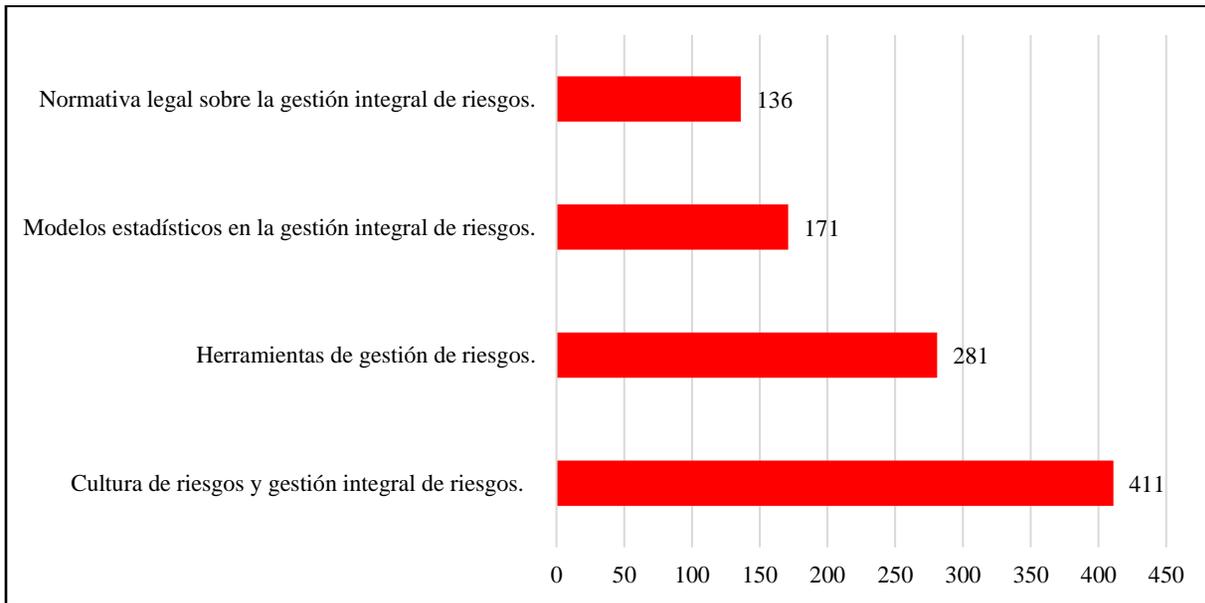


Gráfico 14. Interés de Aprendizaje

Cuando se les consultó cuales eran los principales intereses de nuevo conocimiento, sin limitarlos a una sola opción, en la primera selección 411 mencionaron cultura de riesgos y gestión integral de riesgos, en la segunda mención 281 escogieron herramientas de gestión de riesgos, en la tercera selección 171 escogieron modelos de riesgos y en una cuarta 136 escogieron la normativa sobre gestión integral de riesgos.

4.3.3.14 Percepción Interna sobre la Cultura de Riesgos

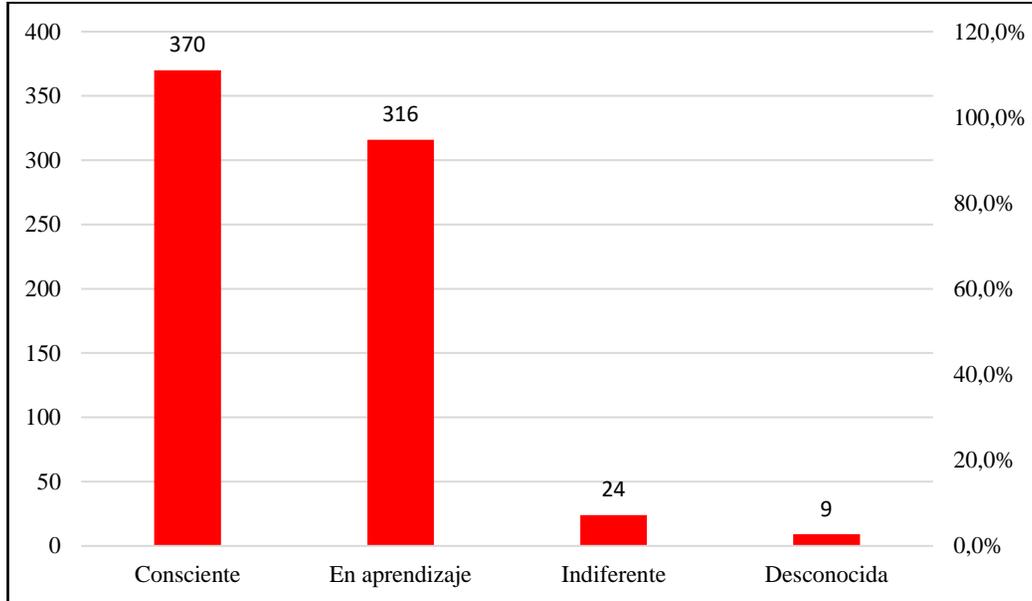


Gráfico 15. Percepción sobre cultura de riesgos.

El 51.5% del personal consultado considera que su vicepresidencia se encuentra consciente de la cultura de riesgos, el 43.9% se encuentra en estado de aprendizaje y el 4.6% restante es indiferente o totalmente desconocida.

4.4 Análisis de resultados

Los resultados de la encuesta reflejan información referente a la estructura del personal encuestado que presenta un escenario bastante interesante, algunos de los datos son consistentes con la percepción inicial de la investigación, sin embargo, otros sorprendieron. Al inicio de esta investigación existía la noción de que el riesgo no estaba siendo contemplado dentro de la formación de los profesionales contratados por el Banco Atlántida, no porque se deseara esta competencia, sino porque el diseño curricular de los centros de estudio, no las contemplaban en la gama de temas ofertados en las diferentes carreras.

Sin embargo, el 99% de las personas encuestadas tienen noción del concepto de riesgos y lo consideran importante, de esa población el 79% recibió dentro de su formación académica temas relacionados con el riesgo financiero. Vale mencionar que el 15.72% tiene nivel académico de educación media, pero considerando que la labor es bancaria, en su mayoría son peritos mercantiles y por lo tanto sujetos a este tipo de conocimiento contable.

La mayor parte de la estructura organizativa del Banco Atlántida se encuentra en la Vicepresidencia de Banca de Personas y Operaciones, el 48% del total de las personas encuestadas están concentradas en estas áreas. El volumen de la transaccionalidad de una institución bancaria como Banco Atlántida, exige que tanto la capacidad instalada para atención al público como la labor operacional que la respalden sean igualmente robustas.

Si bien es cierto que estas son las dos áreas más pobladas del Banco, también son las áreas con el menor porcentaje de personal con grados académico de pregrado o postgrado, únicamente el 39.84% en el caso de Banca de Personas y el 26.32% para Operaciones. La ausencia de una formación académica no debe por si sola ser indicativa de una deficiencia cognoscitiva en gestión de riesgos, sin embargo, cuando se evaluó en aquellos empleados con antigüedad menor a 10 años, los de menor antigüedad, presentan mayor respuesta afirmativa ante tener presencia de alguna clase relacionada con el riesgo. Esto no debería ser tan extraño considerando que, aunque el concepto de riesgo financiero tiene ya algunos años, la evolución de la enseñanza de este en los centros de estudio necesita un tiempo para alcanzar plenitud.

Entonces siguiendo el problema que dio origen a esta investigación y en línea con la metodología de evaluación de riesgos, donde se cruzan la probabilidad de ocurrencia de un evento y el impacto que este pueda tener, todos deben de ser capacitados en el Banco Atlántida. Sin embargo, considerando el volumen, el porcentaje de personas que tienen noción del riesgo o

presencia de una clase en su formación académica, el primer ciclo de capacitación debe estar orientado a Banca de Personas y Operaciones Centrales, en segunda instancia las Vicepresidencias de Innovación, Créditos, Marketing y Fideicomisos y en tercera instancia Riesgos, Recursos Humanos, Auditoría y Cumplimiento.

Dentro de los resultados sobre el temario básico que debía ser impartido, se evaluó el conocimiento de la tipología de los riesgos a los que está expuesta una institución financiera, siendo el primero identificado por el personal el de crédito, en segundo lugar, operativo, tercero y cuarto riesgo de liquidez y de mercado. Aun y cuando el personal conoce el riesgo, al preguntarle sobre sus temas de interés, el primer lugar lo recibió cultura de riesgos y gestión integral de riesgos. El personal conoce los riesgos de manera aislada, mas no su forma holística, donde se interrelacionan y repercuten entre sí. En segundo lugar, herramientas de riesgo, instrumentos numéricos de medición, donde la regulación y la teoría se ponen en práctica. Honduras ha tenido una cultura de riesgos en principio regulatoria y de cumplimiento, mas no estratégica, y como tal mucho del riesgo se basa en la norma y el marco legal, pero no en los números y la práctica.

Para suplir las deficiencias cognoscitivas o más bien los deseos de aprendizaje de la población, resulta menester crear un diseño curricular que combine la regulación, es decir el marco legal que gobierna la gestión del riesgo: Norma para gestión integral de riesgos, los manuales individuales para cada riesgo, evaluación y clasificación de cartera, riesgo operativo, Riesgo de liquidez, riesgo de mercado y gobierno corporativo. Además, incluir conceptos de la tipología de riesgos, conceptos y ejemplos que permitan al personal tener una referencia sobre las consecuencias y beneficios de los riesgos que gestionan. Por último, una visión más numérica con herramientas de gestión de los diferentes riesgos.

4.5 Propuesta de mejora

Como parte de la estrategia de Banco Atlántida, la institución busca fortalecer las competencias de sus colaboradores en tema de riesgos, por lo que Gerencia de Universidad Atlántida a través de la vicepresidencia de Recursos Humanos, desea crear programas de capacitación de riesgos con la temática adecuada para capacitación del personal e inculcar una cultura de riesgos de manera que todos comprendan la importancia de la gestión integral de riesgos en sus puestos de trabajo, vicepresidencias y actividades diarias.

La siguiente propuesta es un Diseño Curricular con la temática básica y a la vez obligatoria que deberían manejar los colaboradores de Banco Atlántida, se presenta una malla funcional con la temática requerida de acuerdo con las competencias por perfil de puesto. Con este diseño curricular se busca fortalecer las cuatro competencias básicas establecidas por la Gerencia de Universidad Atlántida sobre Gestión Integral de Riesgos: credibilidad técnica, pensamiento analítico, resolución de problemas, planificación y organización.

4.5.1 Diseño Curricular - Malla Funcional

4.5.1.1 **Nombre del curso:** Introducción sobre la gestión integral de riesgos.

Competencia: Planificación y organización.

Perfil de puesto: Asesor, cajero y oficinista.

Ciclo: 1-1

Objetivo: Proveer una base introductoria a los principios internacionales de gestión de riesgo y el marco regulatorio macro que lo regula.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Definición de Riesgo
- Evolución del entendimiento de la gestión del Riesgo.
- Normativa de Comisión Nacional de Bancos y Seguros, circulares CNBS: 194, 195, año 2011 y 030 año 2016.
- Conceptos de Basilea I, II y III, mapa normativo.
- Gestión Integral de riesgos como parte de Gobierno Corporativo de Banco Atlántida.
- La variable riesgo en la toma de decisiones.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Circulares CNBS: 194, 195, año 2011 y 030 año 2016, Basilea I, II y III y Programa Internacional de Certificación en Gestión Integral de Riesgos de Nemesis.

4.5.1.2 **Nombre del curso:** Tipología de Riesgos

Competencia: Credibilidad técnica

Perfil de puesto: Asesores, cajeros, oficinistas y analistas junior.

Ciclo: 1-2

Objetivo: Proveer al personal una visión clara por tipo de riesgo, el marco regulatorio que los define y describir su importancia en el negocio bancario

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo operativo, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo reputacional., riesgo legal y riesgo estratégico.

- Esquemas por tipo de riesgo, definición explicación.
- Riesgo operativo, un buen plan de negocios se destruye por falta de control de los riesgos operativos.
- La rigurosa prospección de perfiles de riesgo de los clientes sin control del riesgo operativo implica avalancha de pérdidas.
- Riesgo de liquidez -solvencia de capital -indicadores de liquidez y de mercado, esquema de pruebas de resistencia, estresar indicadores claves.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Entrevistas a gerentes de la vicepresidencia de Gestión Integral de Riesgos, Certificación en Gestión Integral de Riesgos de Nemesis.

4.5.1.3 **Nombre del curso:** Riesgo Operativo: Importancia de los Controles

Competencia: Resolución de problemas.

Perfil de puesto: cajeros, oficinistas, asesores y jefes de área.

Ciclo: 1-3

Objetivo: Crear una cultura de prevención de pérdida con visión de mejora continua del personal operativo de Banco Atlántida.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Conceptos de riesgo operativo: Riesgo inherente, controles, riesgo residual, reporte de eventos, datos estadísticos para modelo de riesgo operativo que defina capital económico.
- Plan de continuidad.
- Simulacros de eventos y pruebas de sistemas.

- Gestión cualitativa, procesos e indicadores.
- Gestión cuantitativa, capital por riesgo operacional (casos reales).

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Entrevista a Gerente de Riesgo Operativo y Vicepresidente de Gestión Integral de Riesgo, Certificación en Gestión Integral de Riesgos.

4.5.1.4 **Nombre del curso:** Debida diligencia de conocimiento del cliente (Know your customer): Riesgo de Crédito

Competencia: Resolución de problemas.

Perfil de puesto: asesores comerciales, ejecutivos de cuenta, oficiales de sistemas, y sistemas de información gerencial.

Ciclo: 1-4

Objetivo: Brindar herramientas de observación y perfilamiento de clientes, con el fin de poder identificar necesidades y deseos de los clientes, así como el registro de la información pertinente para poder crear ofertas de valor y respaldar los objetivos de servicio de Banco Atlántida y mitigar el riesgo estratégico.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- La valoración del dato.
- La debida diligencia del dato.
- Riesgo Estratégico
- Arraigo: Domicilio y pago de servicios públicos.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Gerentes de Business Intelligence y Marketing.

4.5.1.5 **Nombre del curso:** Data Alternativa

Competencia: Pensamiento analítico.

Perfil de puesto: analistas de modelos de riesgos y analistas de crédito banca de personas, asesores comerciales y gestores de cobro.

Ciclo: 2-1

Objetivo: proveer de data alternativa a la tradicional, con el fin de robustecer los modelos internos de originación y seguimiento, para fortalecer las líneas de defensa en las diferentes etapas del ciclo de crédito.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Big data en gestión de riesgos.
 - Atributos en estadística.
 - Conjuntos predictivos.
- La historia de crédito con datos, más que un simple puntaje de score.
- Métodos cuantitativos en la gestión de riesgos.
- Métodos cualitativos en la gestión de riesgos.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Transunion Financial Summit 2018.

4.5.1.6 **Nombre del curso:** Comportamiento de pago y su importancia.

Competencia: Pensamiento analítico.

Perfil de puesto: Analista Junior y Senior de Créditos y Asesores Comerciales.

Ciclo: 2-2

Objetivo: Proveer de variables alternativas asociadas al pago de los clientes que permita evaluar problemas de liquidez latente en los clientes de Banco Atlántida, con el fin de ofrecer soluciones financieras de manera proactiva.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Modelos de comportamiento
- Ratio de cobertura de liquidez por segmento.
- Índice de Liquidez.
- La debida diligencia de conocer el origen de los fondos y los gastos reales de los clientes DTI (Debt to Income o nivel de endeudamiento) y RCI (Relación Cuota Ingreso).

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Entrevistas con Gerentes de Riesgo y Vicepresidente de Gestión Integral de Riesgos.

4.5.1.7 **Nombre del curso:** Ciclo del Crédito

Competencia: Credibilidad técnica.

Perfil de puesto: Gestores de cobros, asesores comerciales y analistas junior

Ciclo: 2-3

Objetivo: Brindar información del marco interno de regulación para el ciclo de crédito a la primera línea de defensa, brindar herramientas de medición en la originación, así como de seguimiento al crédito.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Identificación y evolución de los ciclos de crédito.
- Etapas del ciclo del crédito desde la prospección, originación a hasta el pago.
- Política de crédito vigente
- Metodología de evaluación
- Manual de seguimiento del crédito
- Manual de Límites de Exposición por línea de Negocio.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Entrevista a consultor colombiano experto en Créditos y Riesgos, Fernando Ferro Vela.

4.5.1.8 **Nombre del curso:** Clasificación de cartera: reservas cíclicas y anticíclicas.

Competencia: Credibilidad Técnica

Perfil de puesto: Analistas de crédito y ejecutivos de cuenta.

Ciclo: 2-4

Objetivo: Brindar el conocimiento necesario a las fuerzas comerciales y de análisis de crédito, referente a la calidad del crédito y su riesgo asociado, así como el impacto en el gasto por reserva de acuerdo con deterioro o pérdida esperada del crédito.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Gestión de Reservas con procesos internos del Banco conocimiento del cliente, conceptos del área comercial y área de riesgos para clasificar.
- Normas para la evaluación y clasificación de cartera crediticia.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: CIRCULAR CNBS No.023/2015, entrevista a gerente y subgerente del área de Políticas y Clasificación de Cartera.

4.5.1.9 **Nombre del curso:** Modelos estadísticos: calidad de la información clave del éxito.

Competencia: Credibilidad técnica.

Perfil de puesto: Analista de Créditos

Ciclo: 3-1

Objetivo: Proveer instrumentos objetivos para el análisis de crédito de Banca de Empresas, Pyme y Personas que agilice sin impactar el resultado el análisis de crédito.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Los Modelos estadísticos una herramienta, que depende de los datos actualizados y reales.
- Análisis Univariado.
- Análisis Multivariado.
- Estimación y validación del scorecard.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Alfa Soluciones.

4.5.1.10 **Nombre del curso:** Herramientas de Gestión de Riesgos

Competencia: Pensamiento analítico.

Perfil de puesto: Ejecutivos y analistas seniors.

Ciclo: 3-2

Objetivo: Proveer de instrumentos claves a la primera línea de defensa de la gestión del riesgo con instrumentos de medición, que fortalezca la apreciación del riesgo inherente a las transacciones.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Indicadores de riesgos para la toma de decisiones.
- Indicadores de control de los riesgos.
- Cosechas.
- Pérdida esperada por tipo de segmento y producto.
- Rentabilidad Ajustada al Riesgo (RAR).

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: INCAE, Programa Internacional de Certificación en Gestión Integral de Riesgos de Nemesis.

4.5.1.11 **Nombre del curso:** Triple línea de defensa: La Transversalidad de la Gestión de Riesgos.

Competencia: Resolución de problemas y planificación y organización.

Perfil de puesto: Gerentes, subgerentes, analistas seniors y ejecutivos.

Ciclo: 3-3

Objetivo: Proveer de una visión integral para la administración media del Banco Atlántida de la gestión del riesgo y las responsabilidades de las diferentes líneas de defensa.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Establecimiento de estrategia y supervisión de la gestión de riesgos.
- La primera línea de defensa: la gestión operativa.
- La segunda línea de defensa: funciones de gestión de riesgos y cumplimiento
- La tercera línea de defensa: auditoría interna

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: The Institute of Internal Auditors.

4.5.1.12 **Nombre del curso:** Gestión Integral de Riesgos: Instrumento de Estrategia no es solo Regulación.

Competencia: Planificación y organización.

Perfil de puesto: vicepresidentes y gerentes.

Ciclo: 3-4

Objetivo: Brindar una visión del riesgo y su importancia estratégica en la toma de decisiones, con el fin de salvaguardar la sostenibilidad de las instituciones financieras.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Parte integral de las decisiones de negocio y vinculación explícita a la creación de valor.
- Fijación explícita de objetivos en función de apetito al riesgo.
- Conocer la pérdida esperada antes de decidir la planeación estratégica.
- Conocer el valor de los riesgos antes del plan de negocios.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Consultoría colombiana Fernando Ferro Vela.

4.5.1.13 **Nombre del curso:** Soluciones integrales de las necesidades financieras no solo crédito (share of wallet), un círculo virtuoso.

Competencia: Planificación y organización.

Perfil de puesto: ejecutivo de cuenta, vicepresidentes comerciales y analista senior.

Ciclo: 4-1

Objetivo: Brindar un concepto de share of wallet a las fuerzas comerciales con el fin de potencializar las relaciones financieras con los clientes. Esta es una piedra angular para el riesgo estratégico.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Importancia del share of wallet.
- Gestión de las fuentes de ingresos.
- Administración del efectivo de los clientes.
- Oferta de servicios.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: consultoría colombiana Fernando Ferro Vela.

4.5.1.14 **Nombre del curso:** NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) 9 de pérdida y reserva esperada.

Competencia: Planificación y organización.

Perfil de puesto: vicepresidentes, gerentes y subgerentes.

Ciclo: 4-2

Objetivo: Dar a conocer principios básicos contenidos en la NIIF 9, para implementación y evaluación de las estimaciones por deterioro de los activos del Banco para el correcto registro contable de las mismas y el impacto en las cifras.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Proyecto de Norma NIIF 9
- Evaluación del deterioro de los activos.
- Registro en función del modelo de negocios
- Valorización de las inversiones
- Rendimiento ajustado a riesgo

Evaluación: Participación y un examen final del curso.

Referencia: Entrevistas con Miembro del Equipo de Proyecto de NIIF 9.

4.5.1.15 **Nombre del curso:** Pruebas de Resistencia (EPR)

Competencia: Pensamiento analítico.

Perfil de puesto: vicepresidentes y gerentes de riesgos y finanzas.

Ciclo: 4-3

Objetivo: Proveer conocimiento a los tomadores de decisiones referente a los límites prudenciales de los principales riesgos, con el objeto de poder establecer semáforos de alerta para anticipar crisis.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Indicadores más importantes.

- Establecer los supuestos para hacer pruebas de estrés.
- Riesgos que afecten adecuación de capital, liquidez y crédito.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: Consultoría colombiana Fernando Ferro Vela.

4.5.1.16 **Nombre del curso:** Estrategia Ajustada a Riesgos

Competencia: Planificación y organización

Perfil de puesto: vicepresidentes.

Ciclo: 4-4

Objetivo: Proveer de herramientas de planificación a los funcionarios encargado del diseño de las estrategias de apoyo a la estrategia central definida por la alta administración.

Modalidad: Presencial con mediación virtual.

Contenido:

- Mercado Objetivo con base en rentabilidad ajustada a riesgos.
- Criterios aceptables para la extensión de un crédito.
- Pérdida esperada (P.E.)
- Probabilidad de incumplimiento (P.I)
- Pérdida dada el incumplimiento (P.D.I).
- Valor en riesgo.
- Capital económico.

Evaluación: Participación y un examen al final del curso.

Referencia: (Super Intendencia de Bancos Guatemala, 2018), consultoría colombiana Fernando Ferro Vela.

4.6 Implementación de los cambios.

4.6.1 Cronograma de aplicación

A continuación, se presenta cronograma con actividades para implementación del programa de capacitación en Gestión Integral de Riesgos, dividido por trimestres y responsables; donde VP significa Vicepresidencia, UA Universidad Atlántida.

Tabla 3: Cronograma de Aplicación de Capacitación en Gestión Integral de Riesgos

Actividad	Responsable	2018 (Trimestres)			2019 (Trimestres)			
		II	III	IV	I	II	III	IV
Diseño de temario básico capacitación gestión integral de riesgos.	VP Riesgos							
Revisión del temario básico y aprobación.	Gerencia de UA							
Evaluación de potenciales catedráticos.	VP Riesgos/ Gerente UA							
Cotización de honorarios de catedráticos	VP Finanzas/ Gerente UA							
Programación de capacitación por perfil de puesto.	Oficiales de UA							
Recolección de retroalimentación para mejora continua	Oficiales de UA							
Promoción de capacitación en el sistema financiero	VP de Marketing/ UA							

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

El responsable de la implementación de la propuesta de Diseño Curricular será la Vicepresidencia de Recursos Humanos a través de Universidad Atlántida, como se explica en el

ítem 4.2.1 descripción de los procesos, situado en este documento, en primera instancia. Es la Vicepresidencia Adjunta de Riesgos la responsable de ratificar que el temario básico sugerido, responde a las necesidades cognitivas en gestión de riesgo del Banco Atlántida.

Posteriormente, Universidad Atlántida evaluará junto a los líderes funcionales, quienes pueden ser los catedráticos o facilitadores. Dentro de los contratos establecidos con el personal, una de las tareas es brindar capacitaciones en temas donde se cuenta con un conocimiento amplio en la materia. Con relación a la gestión integral de riesgos, solo en caso de no contar con personal interno capacitado para brindar la temática del programa de capacitación, Universidad Atlántida deberá cotizar capacitadores externos. La programación con duración, fecha y hora de la capacitación se haría a través de los oficiales de Universidad Atlántida, quienes a su vez darán seguimiento con la recolección de la retroalimentación de los empleados para la mejora continua. La promoción de la capacitación se hará con anticipación mediante marketing en su plataforma de empleados de contacto Atlántida.

El costo de implementación es de difícil estimación, considerando que es necesario estimar la amortización de la inversión de las aulas, el costo de pasajes aéreos, viáticos, estadía y honorarios de los consultores externos requeridos para brindar algunos de los cursos cuando el Banco Atlántida no cuente con personal capacitado para impartirlos.

Entonces lo único que podría estimarse es el valor de honorarios aproximado, donde el personal de banco Atlántida, no cuente con expertos para impartir el curso. Del total de cursos, se estima que únicamente Data Alternativa, Herramientas de Gestión de Riesgos, Share of Wallet, Pruebas de Resistencia y Estrategia Ajustada a Riesgos no pueden ser impartidas por el personal de Banco Atlántida. El costo promedio de una capacitación de 16 horas podría oscilar entre \$ 5,000.00 hasta \$10,000.00 neta de impuestos (25%), por lo que el costo total de honorarios para

consultores extranjeros sería desde US\$ 33,333.00 hasta US\$66,666.00, de acuerdo con cotizaciones realizadas a consultores extranjeros, por el equipo de investigadores que presentan este documento.

Es importante considerar, cuál debe ser el escenario óptimo, ya que tres de las cinco capacitaciones, están dirigidas para el cuarto perfil de talento, vicepresidentes y directores, donde el conocimiento de la materia es profundo y exige un nivel académico más elevado, se debe evaluar si traer el capacitador o enviar al extranjero a los colaboradores a recibir la capacitación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

No se estableció una deficiencia cognoscitiva específica en gestión integral de riesgos, el 99% de la muestra tiene una noción del concepto de gestión de riesgos, el 79% recibió clases de riesgos en su formación académica y el 66% conoce el marco regulatorio macro que rige la gestión integral de riesgos. por lo tanto, no se puede decir que existe una deficiencia cognoscitiva de riesgos específicos, sin embargo, si existe una oportunidad de aprendizaje en la visión integral de la gestión de riesgos, la interrelación de los riesgos y las repercusiones en la estrategia de la institución.

Se identificó que la concentración poblacional de Banco Atlántida se encuentra principalmente en Banca de Personas que representa el 34.91%, mientras Operaciones e Innovación que representan el 25.31%, entre ellas tienen tres quintas partes del total del personal y por lo tanto siendo estas las de mayor necesidad de capacitación en gestión integral de riesgos.

El temario básico contenido en los programas internacionales en Gestión Integral de Riesgos que se seleccionó es: tipología de riesgos, ciclo del crédito, clasificación de cartera, modelos estadísticos, estrategia ajustada a riesgos, NIIF 9, share of wallet, gestión de riesgos como estrategia, introducción a la gestión integral de riesgos, riesgo operativo, know your customer, la triple línea de defensa, pruebas de resistencia, herramientas de gestión de riesgos, comportamiento de pago y data alternativa. Este temario debe estar alineado con las cuatro competencias necesarias para la gestión integral de riesgos: credibilidad técnica, pensamiento analítico, resolución de problemas y planificación y organización.

El contenido curricular adicional en Gestión Integral de Riesgos que se requiere está dentro de las cuatro competencias, que se seleccionaron: credibilidad técnica, pensamiento analítico, planificación y organización y resolución de problemas.

La estrategia de aprendizaje a utilizar en el programa de capacitación debe ser modular y por ciclos que correspondan al perfil de los colaboradores de Banco Atlántida. Éste será impartido en cuatro ciclos.

5.2 Recomendaciones.

Implementar un programa de capacitación modular que permita aprovechar el conocimiento previo de los colaboradores de Banco Atlántida; concentrándose en la visión holística de la gestión de riesgos y no en riesgos puntuales, aislados del resto.

Iniciar el programa de capacitación con las Vicepresidencias de Banca de Personas, Operaciones e Innovación, considerando que son las áreas que reflejan un menor acceso a la capacitación en Gestión Integral de Riesgos y donde se encuentran concentrado el mayor volumen de colaboradores del banco.

Diseñar el temario básico que debe ser abordado en 16 cursos enmarcados en las competencias de credibilidad técnica, capacidad analítica, resolución de problemas, planificación y organización. Los cursos recomendados para reforzar la credibilidad técnica son: tipología de riesgos, ciclo del crédito, clasificación de cartera y modelos estadísticos. En planificación y organización se sugieren: estrategia ajustada a riesgos, NIIF 9, share of wallet, gestión de riesgos como estrategia e introducción a la gestión integral de riesgos. Enmarcados en la resolución de problemas se sugieren: riesgo operativo, know your customer y la triple línea de defensa. Por último, dentro de capacidad analítica se recomienda, pruebas de resistencia, herramientas de gestión de riesgos, comportamiento de pago y data alternativa.

Abordar en el primer ciclo: introducción a la gestión integral de riesgos, tipología del riesgo, riesgo operativo y know your customer. En el segundo ciclo, se deben impartir: data alternativa, comportamiento de pago y su importancia, ciclo de crédito y clasificación de cartera. En el tercer ciclo se sugieren los cursos de: modelos estadísticos, herramientas de gestión de riesgos, la triple línea de defensa y gestión integral de riesgos con instrumento estratégico. Por último, se recomienda que el cuarto ciclo contenga, share of wallet, NIIF 9, pruebas de resistencia y estrategia ajustada a riesgos.

Establecer una estrategia de abordaje para el Programa de Capacitación en Gestión integral de Riesgos, según los cuatro perfiles de puestos identificados, en cuatro ciclos, cada ciclo contiene cuatro cursos para un total de 16 cursos, cada curso de ocho a diez horas. El primer ciclo será el más prolongado, considerando que el primer perfil es el más voluminoso en cuanto a número de colaboradores. Los cursos son presenciales con mediación virtual, cuando el contenido lo permita.

BIBLIOGRAFÍA

- Real Academia Española. (18 de 05 de 2018). *www.realacademiaespanola.es*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>
- Aguilar, A. S. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa.
- Banco Atlántida. (31 de Mayo de 2018). *Banco Atlántida*. Obtenido de Nuestro Banco: <http://www.bancatlan.hn/nuestro-banco/index.html>
- Comision Nacional de Bancos y Seguros. (2 de Agosto de 2011). Norma de Gestion de Riesgo Operativo. *Norma de Gestion de Riesgo Operativo*. Tegucigalpa, Honduras: Diario Oficial la Gaceta.
- Comision Nacional de Bancos y Seguros. (2 de Agosto de 2011). Norma para la Gestion Integral de Riesgos. *Norma para la Gestion Integral de Riesgos*. Tegucigalpa, Honduras: Diarios Oficial la Gaceta.
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2 de agosto de 2011). *www.cnbs.gob.hn*. Obtenido de http://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2011/C194_2011.pdf
- Comision Nacional de Bancos y Seguros. (13 de Julio de 2016). Reglamento de Gobierno Corporativo para las Instituciones Supervisadas. *Reglamento de Gobierno Corporativo para las Instituciones Supervisadas*. Tegucigalpa, Honduras: Diario Oficial la Gaceta.
- Comision Nacional de Bancos y Seguros. (13 de Marzo de 2018). Norma para Evaluacion de Clasificacion de Cartera. *Norma para Evaluacion de Clasificacion de Cartera*. Tegucigalpa, Honduras: Diario Oficial la Gaceta.
- Comision Nacional de Bancos y Seguros. (19 de marzo de 2018). *www.cnbs.gob.hn*. Obtenido de Comision Nacional de Bancos y Seguros: https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Lista%20de%20Instituciones%20Supervisadas/6.%20Instituciones%20Supervisadas%20por%20la%20CNBS%20-%20marzo%202018.xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Eh
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cornejo, D. J. (12 de abril de 2016). *Tesis e Investigaciones*. Obtenido de <https://www.tesiseinvestigaciones.com/instrumentos-de-recoleccion-de-datos.html>
- Crece Negocios. (18 de abril de 2012). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>
- Dooley, L., & O'Sullivan, & D. (2005). *Multiple project management: a modern competitive necessity*. Dundee, Escocia: Emerald Group Publishing Limited.

- Fraser, D. R., Gup, B. E., & Kolari, J. W. (1995). *Commercial Banking The Management Of Risk*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Gonzales, J. Z., Martínez Pérez, J. F., & Rodríguez Montoya, F. (Septiembre de 2009). [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org/pdf/325/32512739003.pdf). Obtenido de El Cotidiano: <http://www.redalyc.org/pdf/325/32512739003.pdf>
- Haro, A. d. (2007). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. Mexico DF: Limusa S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jara, L. H. (1998). *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones*. Lima .
- Martín, R. A. (2011). *Banco de España*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/12/May/Fic/ref2012226.pdf>
- Nemesis . (2017). *Certificación en Gestión Integral de Riesgos*. España.
- Project Management Institute. (2013). *Guía del PMBOK*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Sanchez, J. L. (29 de noviembre de 2016). *Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga*. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12476>
- Sarwat, J., & Mahmud, A. S. (Junio de 2015). *Finanzas y Desarrollo*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/06/pdf/basics.pdf>
- Secretaria de Trabajo y Previsión Social. (2008). *Guía de Capacitación: Elaboración de Programas de Capacitación*. Mexico: Secretaria de Trabajo y Previsión Social.
- Settlements, Bank of International. (23 de Junio de 2006). www.bis.org. Obtenido de Bank of International Settlements: <https://www.bis.org/publ/bcbs123.pdf>
- Settlements, Bank of International. (20 de Marzo de 2012). www.bis.org. Obtenido de Bank of International Settlement: <https://www.bis.org/publ/bcbs213.pdf>
- Super Intendencia de Bancos Guatemala. (19 de junio de 2018). *Administración Integral de Riesgos*. Obtenido de [file:///C:/Users/jmriviera/Downloads/Casos%20pr%C3%A1cticos%20de%20I%20C3%ADn%20de%20negocios,%20diagramas%20y%20ROE_RORAC%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jmriviera/Downloads/Casos%20pr%C3%A1cticos%20de%20I%20C3%ADn%20de%20negocios,%20diagramas%20y%20ROE_RORAC%20(1).pdf)
- The Institute of Internal Auditors. (enero de 2013). *The Institute of Internal Auditors*. Obtenido de <https://na.theiaa.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>

Tovar, L. A. (1999). *Gestión Integral de Recursos Humanos*. México: "Taller Abierto", S.C.L.

Trosino, J. C. (1997). *Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama Editorial.

Universidad de Antioquia. (10 de junio de 2018). *Biblioteca Digital de Universidad de Antioquia*. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cuestionarioinstrumentorecoleccion.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



FACULTAD DE POSTGRADO

Somos estudiantes de postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana, cursando actualmente la asignatura de Proyecto de Graduación. La presente encuesta es de uso académico y tiene como propósito determinar las necesidades temáticas de capacitación en Gestión Integral de Riesgos con el fin de fortalecer las competencias y cultura de riesgos de los colaboradores de Banco Atlántida.

Solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas:

Instrucciones: Marque con una “X” la opción que considere más acertada a su caso en particular.

DATOS GENERALES:

1. **Edad:** 18 - 26 ____ 27 - 35 ____ 36 - 44 ____ 45 -53 ____ 54 o más ____

2. Nombre de la vicepresidencia en la que labora:

- Créditos _____
- Riesgos _____
- Administración y Finanzas _____
- Asesoría Jurídica. _____
- Banca de Personas _____
- Banca Empresas _____
- Innovación _____
- Marketing _____
- Recursos Humanos _____

Corporativa Cumplimiento _____
 Presidencia Ejecutiva _____
 Negocios Internacionales _____
 Operaciones Centrales _____
 Fideicomisos _____
 Auditoria Interna _____
 Gobierno Corporativo _____

3. Cargo que desempeña:

Vicepresidente(a) _____
 Gerente/Sub-Gerente _____
 Jefatura/Ejecutivo/Analista _____
 Oficial/Asesor/Analista Junior _____
 Oficinista _____
 Cajero _____
 Otras _____
 Oficinista _____
 Cajero _____

4. Tiempo de laborar en Banco Atlántida:

0 – 3 años _____ 4 – 7 años _____ 8 – 11 años _____ 11 años o más _____

5. Indique el nivel de educación formal que usted tiene:

a. Educación secundaria _____
 b. Educación técnica _____
 c. Educación universitaria (uno a dos años) _____
 d. Educación universitaria (tres años o más) _____
 e. Título Universitario _____
 f. Postgrado _____

(Si su respuesta es educación secundaria o educación técnica pase a la pregunta 7).

6. Título de educación universitaria que obtuvo o carrera universitaria que está cursando (si no aplica en su caso por favor pasar a la pregunta 3).

- a. Licenciatura en Administración de Empresas o equivalente. _____
- b. Licenciatura en Mercadotecnia. _____
- c. Licenciatura en Finanzas/Banca y Finanzas. _____
- d. Licenciatura en Contaduría Pública _____
- e. Licenciatura en Derecho/Ciencias Jurídicas _____
- f. Licenciatura en Economía _____
- g. Ingeniería Industrial. _____
- h. Ingeniería en sistemas _____
- i. Otros _____

7. ¿Reconoce el concepto de riesgos?

Sí _____

No _____

8. En su formación académica, ¿alguna vez recibió temas relacionados a riesgos?

Sí _____

No _____

9. ¿Ha recibido capacitaciones de riesgo?

Sí _____

No _____

10. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones en Gestión Integral de Riesgos?

- a. Una única vez _____
- b. Cada 3 meses _____
- c. Cada 6 meses _____
- d. 1 vez al año _____
- e. Cada 2 años _____
- f. Nunca _____

11. ¿Qué tipos de riesgo reconoce? (Puede marcar más de una opción)

- Riesgo de crédito _____
- Riesgo de liquidez _____
- Riesgo de mercado _____
- Riesgo legal _____
- Riesgo estratégico _____
- Riesgo de cumplimiento _____
- Riesgo reputacional _____
- Ninguno _____

12. ¿Cuál es el alcance y objetivo de la gestión integral de riesgos en Banco Atlántida?

- a. Evaluar los procedimientos que realizan los empleados en sus actividades diarias.
- b. Establecer estrategias para que la alta gerencia y el personal identifiquen los riesgos que puedan afectar el alcance los objetivos institucionales.
- c. Lograr que el personal reconozca lo importante que es el departamento de riesgos para Banco Atlántida.

13. ¿Qué nivel de importancia le otorgaría a la Unidad de Gestión Integral de Riesgos en la estrategia de Banco Atlántida?

- a. Muy Importante _____
- b. Importante _____
- c. Indiferente _____
- d. Poco Importante _____
- e. Nada Importante _____

14. ¿Reconoce cuáles de las siguientes son normativas regulatorias nacionales que debe cumplir Banco Atlántida en materia de gestión integral de riesgos?

- a. Norma sobre Gestión Integral de Riesgo
- b. Ley del Sistema Financiero.
- c. Norma de Gobierno Corporativo.
- d. Norma de Gestión de Riesgo Operativo
- e. Todas son correctas.

15. ¿Qué temas le interesaría conocer en una capacitación de gestión integral de riesgos (puede marcar varias opciones)?

- a. Cultura de riesgos y gestión integral de riesgos _____
- b. Herramientas de gestión de riesgos. _____
- c. Modelos estadísticos en la gestión integral de riesgos _____
- d. Normativa legal sobre la gestión integral de riesgos. _____
- e. Estrategia ajustada a riesgo. _____
- f. Tipos de riesgo. _____
- g. Clasificación de cartera _____
- h. Indicadores de riesgos para la toma de decisiones _____

16. ¿Cómo considera la cultura de gestión integral de riesgos en su vicepresidencia, departamento, área, gerencia o unidad?

- a. Consciente _____
- b. En aprendizaje _____
- c. Indiferente _____
- d. Desconocida _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2: Entrevista



FACULTAD DE POSTGRADO

Somos estudiantes de postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana, cursando actualmente la asignatura de Proyecto de Graduación. La presente entrevista es de uso académico y tiene como propósito determinar las necesidades temáticas de capacitación en Gestión Integral de Riesgos con el fin de fortalecer las competencias y cultura de Riesgos de los colaboradores de Banco Atlántida.

Solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES:

1. **Edad:** 18 - 26 _____ 27 - 35 _____ 36 - 44 _____ 45 -53 _____ 54 o más

2. **Cargo que desempeña:**

Gerente _____

Sub-Gerente _____

3. **Tiempo de laborar en Banco Atlántida:**

0 – 3 años _____ 4 – 7 años _____ 8 – 11 años _____ 11 años o más _____

4. **Indique el nivel de educación formal que usted tiene:**

g. Educación universitaria (uno a dos años) _____

h. Educación universitaria (tres años o más) _____

i. Título Universitario _____

j. Postgrado _____

5. **Título de educación universitaria que obtuvo:**

- j. Licenciatura en Administración de Empresas o equivalente. _____
- k. Licenciatura en Mercadotecnia. _____
- l. Licenciatura en Finanzas/Banca y Finanzas. _____
- m. Licenciatura en Contaduría Pública _____
- n. Licenciatura en Derecho/Ciencias Jurídicas _____
- o. Licenciatura en Economía _____
- p. Ingeniería Industrial. _____
- q. Ingeniería en sistemas _____
- r. Otros _____

- 6. ¿Cuál es el temario básico que usted considera que debería contener una capacitación de gestión integral de riesgos?**

- 7. ¿Cuáles son las deficiencias cognoscitivas con las que se ha enfrentado en su campo de acción en gestión integral de riesgos, de sus colaboradores?**

- 8. ¿Cuáles son las deficiencias cognoscitivas con las que se ha enfrentado en su campo de acción en gestión integral de riesgos, del personal fuera de su unidad?**

- 9. ¿Considera usted la gestión de riesgos como un elemento de ventaja competitiva para una institución financiera? ¿Cuáles deben ser las estrategias de aprendizaje para lograrlo?**

Anexo 3: Visto bueno asesor metodológico

Visto Bueno para entrega de Trabajo Final de Graduación Recibidos x 



RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA

para mí, Carlos 

8 jul. (hace 1 día) ☆



Señores

Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10234**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación **“PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA COLABORADORES DE BANCO ATLÁNTIDA, TEGUCIGALPA, M.D.C.”**, sustentado por **JULISSA MARIELY RIVERA FUNES** y **CARLOS JAVIER HERRERA ALCÁNTARA**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL** y **MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

MSc. Patricia Villalta

Docente

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

Facultad de Postgrado

Anexo 4: Visto bueno asesor temático



mar 10/07/2018 9:43

Lesly Herrera <leslyadeherrera@yahoo.com>

Para  Carlos Javier Herrera Alcantara

 Mensaje reenviado el 10/07/2018 9:47.



Señores
Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de asesor temático de la asignatura de Proyecto de Graduación, por este medio hago constar que después de realizar las revisiones y observaciones oportunas, considero que el Trabajo Final de Graduación **“PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA COLABORADORES DE BANCO ATLÁNTIDA, TEGUCIGALPA, M.D.C.”**, sustentado por **JULISSA MARIELY RIVERA FUNES y CARLOS JAVIER HERRERA ALCÁNTARA**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL y MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

MBA Lesly A. Alcántara de Herrera

Directora

Financiera Finca Honduras

GLOSARIO

- **Alcance:** En términos de administración de proyectos, el alcance es desarrollar una descripción a detalle del proyecto por realizar y puede irse modificando conforme se va recopilando más información.
- **Capacitación:** “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.26). Es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.
- **Capital expuesto:** En términos de esta investigación, se refiere al monto o valor expuesto a riesgo.
- **Código de comercio:** “Se trata del conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas de un mismo territorio”

Fuente especificada no válida..

- **Cultura de riesgos:** Es la conciencia, las actitudes y comportamientos que adquieren los empleados respecto al riesgo. Refleja cómo es gestionado el riesgo dentro de una organización, y la importancia de las políticas y procedimientos que se implementan.
- **Diagnóstico de necesidades de capacitación:** Herramienta utilizada para detectar las necesidades de capacitación de una empresa, identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesitan los trabajadores para ser más competitivos.
- **Enfoque prospectivo:** En términos de capacitación es aquel que tiene como fin prever las necesidades de capacitación a futuro, tomando en consideración los cambios que se puedan dar, tanto internos como externos a la organización.

- **Gestión del alcance:** “Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (Project Management Institute, 2013). Se puede decir que definir el alcance de un proyecto es desarrollar una descripción a detalle del proyecto por realizar.
- **Gestión integral de riesgos:** Para efectos de este trabajo: “Consiste en detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar a la empresa, para generar estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para la empresa”. **Fuente especificada no válida.**
- **Norma de gobierno corporativo:** Conjunto de normas que regulan las relaciones internas entre la asamblea de accionistas, el consejo de administración o junta directiva, el órgano de vigilancia y los funcionarios y empleados de una institución. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2016)
- **Norma para la evaluación y clasificación de cartera:** Normativa que tiene por objeto establecer lineamientos básicos para que las instituciones financieras que realizan operaciones de crédito hagan las estimaciones por deterioro en función del riesgo asociado a la operación. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2018)
- **Norma sobre gestión integral de riesgos:** Normativa emitida mediante la Circular CNBS 194/2011, que tiene por objeto establecer los lineamientos mínimos para la gestión de los riesgos asumidos y/o por asumir en las instituciones financieras. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011)
- **Programa de capacitación:** Se define como: “la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a

alcanzar una serie de objetivos previamente determinados” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2008)

- **Riesgo:** “Contingencia o proximidad a un daño” (Real Academia Española, 2018). En el mundo financiero al riesgo se le define como la probabilidad o posibilidad de pérdida monetaria, y el origen puede ser de un crédito, mercado, operativo, tecnológico, liquidez entre otros.
- **Talento Humano:** Son las prácticas y políticas que necesita una organización para guiar y administrar las relaciones humanas en el lugar de trabajo, tiene como funciones: reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, motivado y eficiente para los colaboradores. (Dessler & Varela, 2011)
- **Triple restricción:** analogía representada como un triángulo equilátero, cuyos tres lados son iguales y representan el balance y equilibrio entre las tres variables en el caso de la banca está representada por: la restricción del mercado, las restricciones sociales y las restricciones legales.

SIGLAS

- **CNBS:** Comisión Nacional de Bancos y Seguros.
- **DTI:** Debt to Income o nivel de endeudamiento.
- **PMI:** Project Management Institute.
- **PMBOK:** Project Management Body of Knowledge.
- **NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.
- **RAR:** Rentabilidad Ajustada al Riesgo.
- **RCI:** Relación Cuota Ingreso.