



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IDENTIFICAR Y GESTIONAR LOS RIESGOS OPERATIVOS  
EN LA UNIDAD DE TESORERÍA EN LAS COMPAÑÍAS DE  
SEGUROS**

**SUSTENTADO POR:**

**JULIO CESAR ELVIR LAVAIRE  
MIGUEL ANTONIO CASTILLO QUIJADA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE, 2017**

**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**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **IDENTIFICAR Y GESTIONAR LOS RIESGOS OPERATIVOS EN LA UNIDAD DE TESORERÍA EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS**

#### **AUTORES:**

**Julio Cesar Elvir Lavaire  
Miguel Antonio Castillo Quijada**

#### **Resumen**

Los cambios acelerados que se generan en el sector empresarial provocan que sean más vulnerables a eventos que causen pérdidas a las organizaciones y pueden repercutir de una manera significativa en su entorno. En los últimos años se ha generado un nuevo concepto de riesgo, y a este se le denomina el riesgo operativo. En Honduras este concepto ha generado importancia en las instituciones bancarias, la CNBS emite la circular No. 195/2011 que contiene las bases generales para poder implementar una buena gestión del riesgo operativo. La investigación pretende ver el riesgo operativo desde el enfoque de un departamento en las compañías de seguros, a pesar de ser una institución supervisada por la CNBS, no cuentan con una normativa que les permita a estas empresas gestionar sus riesgos. Este trabajo se busca brindar la identificación de los posibles riesgos operativos que presentan el departamento de tesorería en las compañías de seguros, evaluarlos y proponer posibles controles que permitan la mitigación de los mismos.

**Palabras claves:** Riesgo, Riesgo Operativo, Identificación, Evaluación, Mitigación



## **GRADUATE SCHOOL**

# **IDENTIFY AND MANAGE THE OPERATING RISK IN THE TREASURY UNIT IN A INSURANCE COMPANIES**

### **AUTHORS:**

**Julio Cesar Elvir Lavaire  
Miguel Antonio Castillo Quijada**

### **Abstract**

The accelerated changes that are generated in the business sector cause them to be more vulnerable to events that cause losses to organizations and can have a significant impact on their environment. In recent years, a new concept of risk has been generated, and this is called operational risk. In Honduras, this concept has generated importance in banking institutions, the CNBS issues circular No. 195/2011 that contains the general bases to be able to implement a good operational risk management. The research aims to see the operational risk from the approach of a department in an insurance company, despite being an institution supervised by the CNBS; they do not have regulations that allow these companies to manage their risks. This work seeks to identify the possible operational risks presented by the treasury department in an insurance company, evaluate them and propose possible controls to mitigate them.

**Key Words:** Risk, Operational Risk, Identification, Evaluation, Mitigation

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis padres, quienes me han apoyado de forma incondicional en estos años de estudio y siempre creyeron en mí, siendo un pilar fundamental para poder seguir adelante y sacar una carrera profesional.

Sin dejar de lado, a nuestros catedráticos, quienes con esfuerzo y dedicación se esmeraron en compartir sus conocimientos y sabiduría.

### **Miguel Antonio Castillo Quijada**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por demostrarme que hay obstáculos que de su mano pueden ser superados, así como su compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por darme la vida, brindarme cariño, creer en mí y porque siempre me apoyan en mis proyectos, todo esto se los debo a ustedes.

### **Julio Cesar Elvir Lavaire**

## **AGRADECIMIENTO**

Este logro es dedicado a Nuestro Señor Jesucristo, quien me brindó la oportunidad de poder llevar a cabo esta meta tan fundamental en mi vida, y que siempre me acompañó en este caminar llenándome de mucha fortaleza, fe, amor y mucha esperanza, así como la oportunidad de poner en mi camino a muchas personas que aprecio y que supieron ser constantes y acompañarme.

A la Universidad y principalmente a mis maestros, por ser parte fundamental en mi formación, gracias por haberme brindado sus conocimientos y sabiduría que me ayudaran a lo largo en mi vida profesional.

### **Miguel Antonio Castillo Quijada**

Un agradecimiento muy especial a todos aquellos catedráticos que compartieron su conocimiento y experiencia con nosotros. Siendo meses y años de intenso aprendizaje que a la fecha se ven materializado sus frutos a través de este logro profesional.

Hacemos extensivo también este agradecimiento a las autoridades universitarias, así como otros catedráticos que de manera indirecta nos han influenciado positivamente a lo largo de este proyecto profesional.

### **Julio Cesar Elvir Lavaire**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	19
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	24
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	28
2.5 MARCO LEGAL .....	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	39
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	39
3.2 ENFOQUE .....	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	41
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	42
3.7 MATRIZ METODOLÓGICA .....	42
3.8 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	45
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	45
4.2 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....	45
4.3 ANALISIS DE LA ENCUESTA .....	48
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1. CONCLUSIONES .....	57
5.2 RECOMENDACIONES .....	58
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	59
6.1. PLANIFICACION .....	59

6.2. IDENTIFICACION.....	60
6.3. EVALUACION.....	62
6.4. TRATAMIENTO.....	68
6.5. MONITOREO Y CONTROL.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS .....	71
Anexo 1. Encuesta como instrumento de investigación.....	71

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

EL riesgo es un factor que siempre ha estado presente en todo tipo de organizaciones, a partir de los avances tecnológicos y la globalización se ha podido observar la importancia de poder identificar y gestionar para prevenir ciertos eventos de pérdidas.

El riesgo operativo “Se define como la posibilidad de ocurrencia de pérdida debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, la infraestructura o eventos externos”. (Marroquin, 2003, p. 26)

Existen diversos riesgos en las instituciones de seguros, éstos pueden ser: Riesgo de Créditos, Liquidez, Mercado, Operacional, Legal, Estratégico, Reputacional, Concentración, Cumplimiento etc. para los cuales la identificación y la gestión de los mismos es de suma importancia para conocer a que están expuestas en sus operaciones diarias. Es necesario un sistema de gestión de riesgos en las compañías de seguros de las cuales se debe integrar a la estratégica de negocio y cultura organizacional considerando en todos sus aspectos, la naturaleza de las operaciones, riesgos y requerimientos legales.

Un sistema de gestión de riesgo debe construirse como la base fundamental para identificar, evaluar, dar seguimiento, mitigar y reportar de forma oportuna lo relacionado con los riesgos a los cuales se encuentra expuesta las compañías de seguros y contemplar la posibilidad de ocurrencia, impacto potencial y duración. También se debe actualizar cuando sea necesario, conforme disposiciones del órgano de dirección y la alta gerencia, basadas en los reportes recibidos de las áreas de negocios y funciones de control.

En el desarrollo e implementación de medidas o planes de mitigación tendientes a

minimizar o evitar la materialización de los riesgos identificados y su impacto sobre el bienestar de la compañía a partir de parámetros como costo/beneficio, viabilidad, legal, operacional y correlación con otros riesgos a los que se encuentre expuesta. La gestión integral de riesgos demanda la implementación de medidas tendientes a establecer controles con el objetivo de minimizar la posibilidad de materializar las pérdidas a la que se expone.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La importancia de gestionar el riesgo operativo nace a partir a causa de eventos de pérdidas económicas que las organizaciones que se han enfrentado por la mala ejecución de los procesos por parte de los empleados, fallas en los sistemas y establecimientos de controles con su respectivo seguimiento.

Organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias internas y externas que hacen incierto saber si y cuando conseguirán sus objetivos. La incidencia que esta incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el "riesgo" (Norma Internacional ISO 31000, 2010).

De esta manera el riesgo lo podemos definir como la probabilidad de un evento de pérdida que viene a impactar en el aspecto financiero de las empresas. La correcta identificación y gestión de los mismos le permite a una organización de cierta manera conocer a que está expuesta si llegara a ocurrir un suceso.

El tema de riesgos no es nada nuevo para las organizaciones, pero con la evolución de la tecnología y la globalización muchas de ellas lo han incluido como temas críticos en los planes de trabajo. Existen varias clasificaciones de riesgo, dentro de ellas se encuentran: Riesgo de Mercado, Riesgo de Crédito, Riesgo de Liquidez, Riesgo Estratégico, Riesgo Legal, Riesgo Reputacional y

Riesgo Operativo.

“El Riesgo Operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de la información, en las personas o por ocurrencia eventos externos adversos.” (Basilea, 2004).

Durante la historia existen eventos de pérdida por riesgo operativos, tal es el caso del Banco Barings. El caso provocó pérdidas operativas cercanas a los 850 millones de Dólares y llevó a la quiebra del mismo, debido a la gran potestad de autoridad y falta de controles en la supervisión de las actividades que realizaba uno de sus empleados.

Otro de los ejemplo de pérdida por riesgo operativo es el caso de Daiwa Bank<sup>1</sup>, las pérdidas provocadas fueron alrededor de 1000 millones de Dólares donde algunas de las causas fueron superación de límites de autorización, falta de segregación de funciones, falta de controles para detección de fraude.

En el ámbito de Honduras para las compañías aseguradoras este término es algo relativamente nuevo, diferente a lo que ha sido en el sistema Bancario. La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) como ente supervisor de las instituciones financieras emitió una Norma de Gestión de Riesgo Operativo donde indica como debe ser la gestión para las instituciones bancarias, pero no existe una exclusiva que sea dirigida a las instituciones de seguros.

La investigación pretende abordar el riesgo operativo enfocado en la unidad administrativa de las compañías de seguros con el objetivo de identificar y gestionar los posibles riesgos que desarrollen en la ejecución de procesos.

---

<sup>1</sup> Banco originario de Japón y nombrado el doceavo más grande del mundo en el año 1995, su caso de pérdidas millonarias provocó gran consternación en el mundo respecto al tema de los riesgos operativos.

### **1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El mercado de seguros en Honduras en sus actualidades no cuenta con un marco regulatorio sobre la práctica de la gestión de riesgos por parte de la Comisión Nacional Bancos y Seguros (CNBS). Por lo tanto, estas instituciones no poseen una identificación de los diferentes tipos de riesgos a los que se ve expuesta las compañías.

Estos riesgos pueden ser intrínsecos a la actividad relevante y se derivan de la exposición al riesgo y la incertidumbre de lo que pueda suceder a futuro, por lo tanto, requieren ser identificados, controlados y medidos.

Al analizar cada una de las actividades relevantes en función de los riesgos inherentes el impacto será identificado, controlado y medido, considerando el día a día y buscar asegurar las políticas, procesos y sistemas de control, el personal y su experiencia son suficientes y eficaces en la gestión y mitigación de los riesgos inherentes a la actividad relevante.

### **1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Debido a la falta de identificación de los riesgos operativos de la unidad de administrativa de las compañías de seguros y la inexistencia de una normativa que permita conocer a detalle estos riesgos, surgen las siguientes preguntas de investigación:

### **1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los riesgos operativos identificados en el departamento administrativo de la compañía “X”?

¿Qué riesgos operativos impactan en la operatividad diaria del departamento?

¿Qué controles pueden ayudar a mitigar los riesgos operativos en la compañía de seguros “X”?

### **1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **Objetivo general:**

Identificar y gestionar los riesgos operativos en el departamento administrativo en la compañía de seguros “X”.

#### **Objetivos específicos:**

1. Identificar los diferentes riesgos operativos a los que el departamento administrativo está expuesto.
2. Evaluar los riesgos operativos presentes en la actividad del departamento administrativo.
3. Determinar los controles internos para la mitigación de los riesgos operativos identificados

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El mercado de seguros en Honduras ha tenido un crecimiento en los últimos años, esto ha logrado que las instituciones se enfoquen en estrategias dirigidas a riesgos-rentabilidad, por lo tanto, se debe de identificar y gestionar los riesgos a la cual la compañía está expuesta ya que en la actualidad no existe un enfoque regulatorio y estructurado por parte de la comisión nacional de bancos y seguros (CNBS).

Actualmente este mercado está compuesto por 12 instituciones que cada día son más competitivas entre ellas, obligando a utilizar herramienta precisa para la mejora continua. Para lograr esto es necesario seguir diversos factores como las políticas, procedimientos, estructura organizacional, responsabilidades, órganos de control y mecanismos de divulgación de la información.

La finalidad de la investigación es dar a conocer cómo se puede identificar, medir y controlar los riesgos a que se encuentra expuesta en las áreas administrativas en las compañías de seguros.

Estos riesgos no están relacionados con el bienestar económico de la compañía, su comportamiento va dirigido a las buenas prácticas, mediante el correcto funcionamiento de los procesos administrativos y controles, asegurando la aplicación apropiada en la ruta de procedimientos.

La investigación se basará sobre la identificación y gestión de los riesgos operativos que están expuestos los gerentes, jefatura o funcionario en los procesos, conjunto de actividades, tareas y procedimientos donde existe la posibilidad de que ocurra algo, que tendrá un efecto sobre los objetivos de la compañía.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Antes de abordar el tema de investigación conoceremos ciertas generalidades de lo que es riesgo. El Banco Interamericano de Desarrollo (2009) afirma: “Se entiende por riesgo a la posibilidad de sufrir un daño” (p.4). En las organizaciones existen diferentes tipos de riesgos a los se encuentran expuestos y se clasifican de la siguiente manera:

- Mercado: se debe a las diferentes variaciones en precios o tipos negociados en el mercado financiero. Este riesgo se subdivide en el riesgo de interés, de tipo de cambio, de mercancías, etc.
- Crédito: se debe al incumplimiento de contratos por insolvencia.
- Liquidez: si se debe a dificultades para financiar con un costo "normal" los negocios y su crecimiento.
- Negocio: se debe a caídas en el volumen del negocio o de sus márgenes.
- Operativo: se debe a errores humanos o de los medios de producción o gestión.
- Legal: se debe a la incapacidad legal para ejercer los derechos que se consideraban como propios, o si se deriva del propio incumplimiento de la ley. (Santander, 1999)

Cabe mencionar que la investigación será dirigida a las compañías de seguros en Honduras y por ser un rubro de negocio que va dirigido a un servicio en particular en este caso las ventas de seguros, se identifica un riesgo diferente a lo que se mencionaron anteriormente y este es el riesgo técnico. Según el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) este

riesgo “es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica derivada a la inadecuada estimación de los pagos futuros a los asegurados o beneficiarios”. El riesgo técnico abarca los posibles riesgos que se puedan encontrar en la tarificación, suscripción, diseño de productos, siniestralidad, reservas técnicas y el reaseguro.

Los riesgos que se mencionaron son de suma importancia para cada organización por lo que las mismas deberán de conocer su entorno y ver de qué manera pueda identificarlos y establecer estrategias para poder controlarlos o mitigarlos sin que lleguen a impactar o afectar a las operaciones de la misma. El riesgo en el cual esta investigación se basará será en el riesgo operativo y la relevancia que tiene en las organizaciones hoy en día.

### **2.1.1. RIESGO OPERATIVO**

La globalización ha permitido un incremento en los mercados y al desarrollo de nuevos productos y servicios creando nuevos desafíos al sector empresarial que buscan nuevos controles para la mejora continua en las actividades de su negocio.

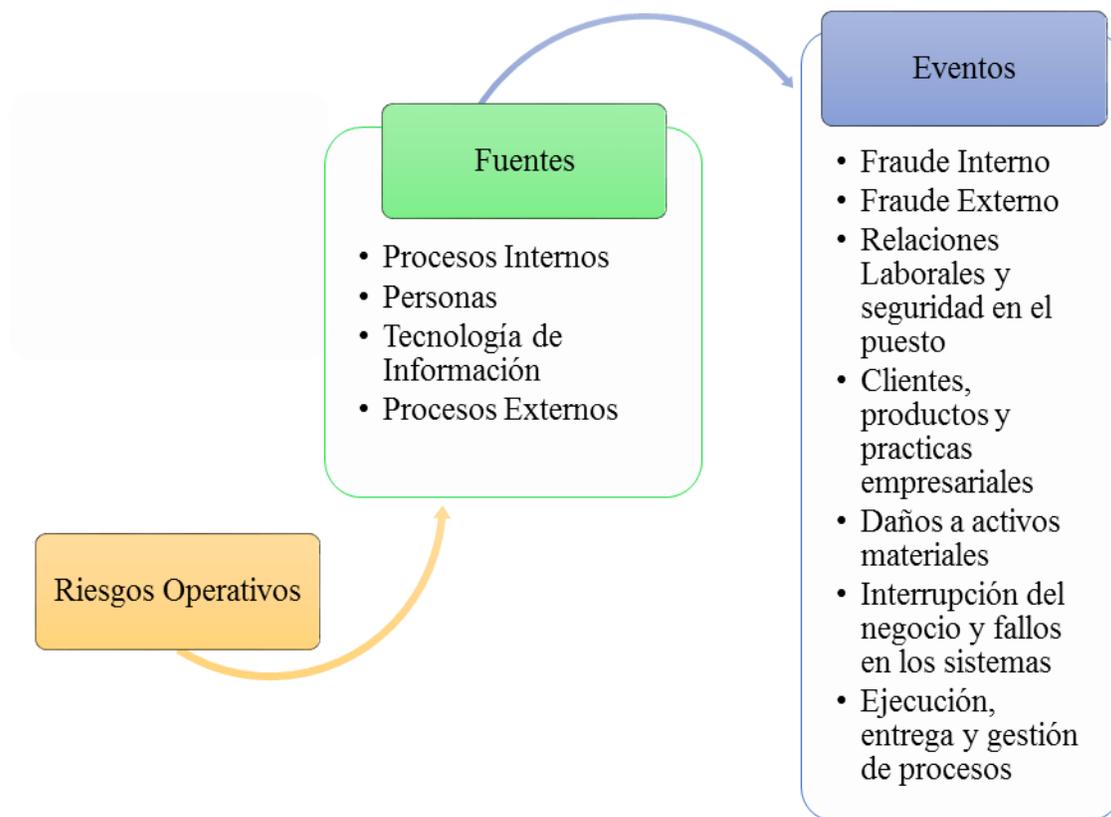
Se ha hecho énfasis durante la investigación que el tema de riesgo operativo no ha sido un tema nuevo a nivel mundial, lo que sí ha cambiado es que han surgido nuevas metodologías en cómo se deben de identificar y gestionar.

Los riesgos operativos tampoco es algo nuevo en las entidades financieras, para estas siempre ha sido importante prevenir el fraude, asegurar y mantener la integridad de los controles internos, y reducir los errores en el procesamiento de transacciones.

Con la creciente sofisticación de las tecnologías las actividades bancarias se han vuelto más complejos, por ende, sus perfiles de riesgos aumentan y cada vez se ven expuestos a nuevos riesgos como, por ejemplo:

- El creciente uso de tecnologías
- El crecimiento del comercio electrónico
- Las adquisiciones, fusiones y consolidaciones
- Creación de bancos con servicios a gran escala

Las fuentes generadoras y eventos de riesgos operativos que pueden o no generar pérdidas, son consideradas como factores de riesgo y se clasifican de la siguiente manera:



**Figura 1. Fuentes Generadoras y Eventos de Riesgos Operativos.**

Fuente: (Basilea, Buenas Practicas para la gestion y supervision del riesgo operativo, 2003)

### **2.1.2 FUENTES GENERADORAS DE RIESGO OPERATIVO**

Personas: Pérdidas asociadas a falta de personal adecuado, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de activos, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Procesos: Pérdidas que han sido incurridas por deficiencias en procedimientos vigentes o por la falta de alguno. Están asociadas a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y costos planeados.

Sistemas: Pérdidas ocasionadas por fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, así como las fallas en la adecuación a los objetivos del negocio, entre otros aspectos.

Externos: Pérdidas como resultado de contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros.

### **2.1.3 EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO**

Las fuentes generadoras de riesgo dan paso a los eventos, esto quiere decir que son las consecuencias que pueden surgir si no se mantiene un debido control de los mismos. Los siguientes eventos de pérdida que se explicaran a continuación se pueden presentar en cualquier tipo de organización, la dirección o las altas gerencias deberán estar al tanto de las mismas y son las siguientes:

Fraude interno: Errores intencionados en la información sobre posiciones, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado, etc.

Fraude externo: atraco, falsificación, circulación de cheques en descubierto, daños por intrusión en los sistemas informáticos, etc.

Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.

Prácticas con los clientes, productos y negocios: abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales, venta de productos no autorizados, etc.

Daños a activos materiales: terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.

Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas: fallos del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.

Ejecución, entrega y procesamiento: errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no

autorizado a las cuentas de los clientes, prácticas inadecuadas de contrapartes distintas de clientes, litigios con distribuidores, etc.

En la siguiente tabla se muestran ciertos ejemplos con una pequeña descripción de empresas que han sido afectadas por la mala gestión de los riesgos operativos y el impacto en forma monetaria que representaron.

**Tabla 1. Eventos de grandes pérdidas para los mercados mundiales, con fundamentos en riesgos operacionales**

Años	Institución	Perjuicio Estimado	Descripción
1991	Bank Credit and Commerce International (registrado en Luxemburgo con oficinas principales en Londres)	US\$ 10 billones	Envuelto un amplio rango de actividades ilegales, tales como: blanqueo de activos, evasión de impuesto, financiamiento a asociaciones terroristas y de contrabando, entre otras.
1994	Metalgesellschaft (industria del petróleo) - Subsidiaria del Deutsche Bank (Alemania)	US\$ 1.4 billones	Error de Modelo resultante de incorrectos supuestos sobre el precio de los futuros en mercados de energía.
1994	Procter & Gamble (P & G) y Bankers Trust (Estados Unidos)	US\$ 20 Y US\$ 147 millones, respectivamente.	Transacciones con derivados de propiedad de P&G y administrados por Bankers Trust, que no fueron bien entendidos, segregados ni correctamente valorados.
1994	Orange Country Business Bank (Estados Unidos)		Administración financiera imprudente y sin supervisión sobre derivados secularizados sin respaldo legal.
1995	Baring Bank (Londres)	US\$ 1.4 billones	Transacciones no autorizadas y ocultas, por parte de un empleado, sobre opciones y futuros. Fallas en los sistemas de control interno.
1995	Daiwa Bank (Japon)	US\$ 1.1 billones	Transacciones fraudulentas de un empleado sobre bonos. Fallas en los sistemas de control interno.
1997	NatWest Capital Management (Londres)	£ 90 millones	Errores en los supuestos y modelos de pricing de opciones y swaps.

1998	Long Term Capital Management (Estados Unidos)	US\$ 3.6 billones (fondo de rescate)	Hedge fund con altísimo apalancamiento, falta de transparencia, estrategia agresiva en riesgos, conflictos de intereses modelos inadecuados entre otras.
2001	Bancos y Aseguradoras Mundiales (Estados Unidos)	US\$ 70 billones	Ataque al World Trade Center. El mayor evento de pérdidas asociado a riesgo operacional.
2001	Lehman Brothers Bank (Estados Unidos)	£ 40 billones (Temporales)	Un empleado al ejecutar una operación agregó un cero más a la derecha, ejecutado erróneamente una transacción por £ 30 millones correctos. El índice bursátil londinés FTSE100 cayó en 120 punto (aprox. £ 40 billones pérdidas temporales en empresas top)
2001	UBS Warburg Bank (Suiza)	US\$ 50 millones	Un Trader error al transar acciones a un precio equivalente al número de acciones y a una cantidad equivalente al precio (trasposición de precio por cantidad y viceversa).
2001	Enron (Estados Unidos)	US\$ 591 millones directas para Enron (derivando en quiebra). Más de US\$ 7.2 en costos para la Banca (Citigroup, JP Morgan, Merrill Lynch, etc.)	Fraude financiero-contable, por ocultamiento de pérdidas mediante la denominada "contabilidad creativa".
2002	Worldcom (Estados Unidos)	US\$ 180 Billones accionistas. Más de US\$ 6 billones de costos para la Industria Financiera (Citigroup, JP Morgan, Bank of América, Deutsche, etc.)	Presidente de la Compañía efectuó fraudes contables.
2002	Allied Irish Banks (Irlanda)	US\$ 691 millones	Transacciones fraudulentas llevadas a cabo por un trader desde 1997, sin haber sido detectado hasta entonces.
2007	Crisis Sub-Prime (Estados Unidos)	US\$ 195 billones para la Industria Financiera (principalmente Bancos Europeos y Norte-Americanos)	Fallas en los procesos de otorgamientos de créditos, burbuja hipotecaria en USA, disminución de los requerimientos para definición de "sujeto de crédito", innovación financiera mediante complejos instrumentos de créditos estructurados, riesgo de modelo, baja comprensión de la exposición y contrapartes involucradas, entre otras.
2008	Societe Generales Bank (Francia)	US\$7.1 billones	Fraude efectuado por un trader que realizó operaciones en el mercado de futuros europeo.

Fuente: (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile SBF, 2009)

## **2.1.4 RIESGOS OPERATIVOS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

Dentro del marco internacional se observó que las organizaciones de todos los ámbitos pueden gestionar los riesgos operativos mediante los documentos emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y las Normas Internacionales ISO 3100. Estas 2 instituciones nos brindan una gama de principios, procesos, herramientas y metodologías para poder gestionar los riesgos operativos de forma eficaz y que puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones.

### **2.1.4.1. COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA**

Con el patrocinio del SIS (Bank For International Settlements), se forma el comité de Basilea denominada como supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), fue establecido como un ente regulatorio Bancaria y Prácticas Supervisoras, por los bancos centrales del Grupo de los Diez (G-10)<sup>2</sup> a finales de 1974 como resultado de la turbulencia monetaria y bancaria internacional.

Convirtiéndose el principal organismo normativa internacional para proteger el sistema bancario a nivel mundial, por ende, su regulación está enfocada en el bienestar en el desarrollo y constituye un foro de cooperación de materia de supervisión bancaria que propone el mejoramiento continuo bancario.

El Comité de Basilea es creado con el propósito de estudiar los fenómenos financieros para preparar recomendaciones que permitan de manera oportuna minimizar el riesgo al que se exponen las instituciones financieras, ha desarrollado conceptos tales como el de “supervisión prudencial” revolucionario en la década de los noventa y que hoy en día ha dejado de estar relacionado con el estricto cumplimiento de un marco regulatorio y de vigilancia de los riesgos propios de los instrumentos financieros, para dar paso a la evaluación integral de riesgos. (Ustáriz, 2003, p433)

---

<sup>2</sup> El grupo de países del G-10 se formó cuando 10 países miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI) junto con Suiza acordaron. Desde 1963, los gobernadores de los bancos centrales del G-10 se han reunido con ocasión de las reuniones del BPI, que actualmente se celebran con periodicidad bimestral. Este grupo ha establecido varios comités permanentes pues la informan regularmente, entre ellos está el comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB). (Economía Española, 2006, p. 187)

El comité de Basilea reconoce la importancia sobre la implementación y la gestión de riesgos operativos para el sector bancario, clave importante que evita el fraude, el mal uso de los controles y políticas interna, procesos no definidos, etc. sin embargo, para evitar esto surge el comité de Basilea propone la integración la gestión de riesgos operacional.

### **Desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo Basilea**

Basilea propone que el Consejo de Administración deberá ser el responsable de establecer una gestión integral de riesgos y de propiciar un ambiente interno que facilite su desarrollo adecuado. Entre sus responsabilidades específicas son:

- a) Aprobar la política de gestión de riesgo.
- b) Aprobar las políticas generales que guíen las actividades de la institución en la gestión de los diversos riesgos que enfrenta.
- c) Seleccionar el equipo gerencial con idoneidad técnica y moral, que actúe de forma prudente y apropiada en el desarrollo de sus negocios y operaciones, así como en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- d) Establecer un sistema de incentivos que fomente el adecuado funcionamiento de una gestión integral de riesgos y que no favorezca la toma inapropiada de riesgos.
- e) Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones a través de la toda la institución.
- f) Establecer el nivel de riesgo aceptable por la institución, en función de frecuencia, severidad, perfil y el apetito de riesgo de la institución.
- g) Conocer adecuadamente las exposiciones de riesgo que conlleva la incursión en nuevos mercados, la adopción de nuevos procedimientos, o la introducción de

nuevos productos o servicios.

#### **2.1.4.2. NORMA INTERNACIONAL ISO 31000:2009 GESTIÓN DE RIESGOS**

Esta norma internacional es una guía en la cual indica cómo se debería hacer una gestión de riesgos eficaz dentro de las organizaciones. Cuando se implementa una gestión de riesgos de acuerdo a esta norma internacional permite a las organizaciones:

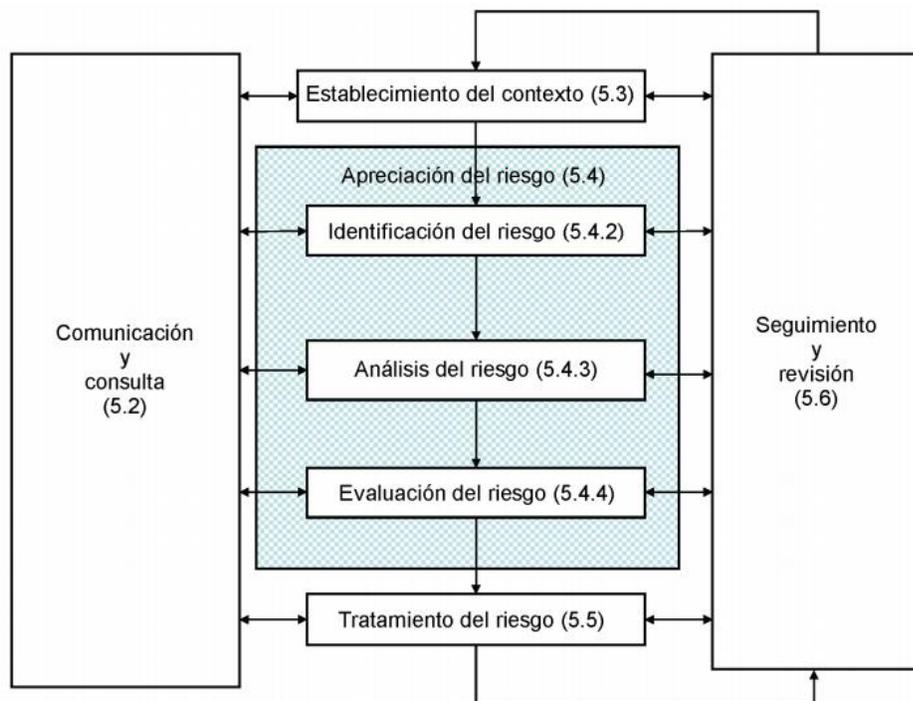
- a) Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos
- b) Estimular una gestión proactiva
- c) Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en toda la organización
- d) Mejorar la identificación de oportunidades y de amenazas
- e) Cumplir los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y las normas internacionales
- f) Mejorar la redacción de informes obligatorios y voluntarios
- g) Mejorar el gobierno
- h) Mejorar la seguridad y la confianza de las partes interesadas
- i) Mejorar los controles
- j) Minimizar las pérdidas

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO (Norma Internacional ISO 31000, 2010).

El uso de esta norma internacional puede ser aplicado para cualquier empresa tanto del sector público y privado ya que no especifica a qué industria va dirigido, de igual manera puede permanecer durante larga vida en una organización y se puede implementar a cualquier riesgo que se quiera tratar. Para que la gestión de riesgos sea eficaz la normativa establece ciertos principios que las organizaciones deben de seguir:

- a) La gestión del riesgo crea y protege el valor
- b) La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización
- c) La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones
- d) La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre
- e) La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna
- f) La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible
- g) La gestión del riesgo se adapta
- h) La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales
- i) La gestión del riesgo es transparente y participativa
- j) La gestión del riesgo es dinámica, iterativa, y responde a los cambios
- k) La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización

Los procesos que se deben seguir si una organización desea implementar una gestión de riesgo eficaz según la Norma Internacional ISO 31000 es el siguiente:



**Figura 1. Proceso de la Gestión de Riesgos.**

Fuente: (ISO 3100).

### **2.1.5 RIESGO OPERATIVO EN HONDURAS**

En el año 2011 la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) emite la resolución SB No. 1321/02-08-2011 la “Norma de Gestión de Riesgos Operativo”, estableciendo los principios, criterios generales y parámetros mínimos que las instituciones financieras en Honduras deben observar en el diseño, desarrollo y aplicación de su gestión de riesgo operativo, el cual debe incluir la identificación, evaluación, mitigación, y monitoreo.

Esta norma es aplicable a: los bancos públicos y privados, las asociaciones de ahorro y préstamos, las sociedades financieras, el banco hondureño para la producción y la vivienda, el régimen de aportaciones privadas y cualquier otra institución que se dedique habitual y sistemática

a las actividades indicadas en la Ley del Sistema Financiero<sup>3</sup>, previa autorización de la CNBS.

En respuesta a los desafíos que actualmente afrontan las instituciones financieras la normativa establece que ellas mismas deben de crear la metodología que permita llevar a cabo la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo considerando las áreas que puedan generar eventos potenciales de riesgos operativos.

Para el sector asegurador en Honduras, la CNBS plantea emitir una normativa para la gestión de riesgos operativos en las instituciones de seguros, pero esta se encuentra en un plan de proyecto por lo cual estas organizaciones deben manejar la resolución SB No. 1321/02-08-2011 la “Norma de Gestión de Riesgos Operativo”.

## **2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS**

#### **2.2.1.1. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO – GUÍA DEL PMBOK**

La guía del PMBOK indica la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto (Institute, 2013). Esta es una guía estandarizada a nivel mundial donde diferentes directores de proyectos debido a su experiencia han podido recopilar diferentes técnicas y estrategias en la dirección de proyectos plasmándose en lo que es la Guía del PMBOK. Para efectos de esta investigación se ha seleccionado esta guía como metodología ya que dentro de los diversos temas que aborda podemos encontrar el tema la Gestión de los riesgos del proyecto.

---

<sup>3</sup> Artículo 3. Son instituciones del Sistema Financiero las siguientes: los bancos públicos y privados, las asociaciones de ahorro y préstamo, las sociedades financieras y cualesquiera otras que se dediquen en forma habitual a las actividades indicadas en esta Ley y que sean calificadas como tales por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

Según la Guía del PMBOK la Gestión de Riesgos del Proyecto “incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.”

A pesar de que esta metodología va dirigida a la dirección de proyectos, por lo tanto, el contenido puede ser utilizado para fines de esta investigación, como tal, el PMBOK describe el proceso que se debe seguir en la gestión de este riesgo y está dirigido a cualquier clase de institución y es aplicable para Compañías de Seguros. Las fases que contiene son las siguientes:

**Planificar la Gestión de los Riesgos:** El proceso de definir cómo realizar las actividades de Gestión de riesgos de un proyecto.

**Identificar los Riesgos:** El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y Documentar sus características.

**Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.

**Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

**Planificar la Respuesta a los Riesgos:** El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

**Controlar los Riesgos:** El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto (Institute, 2013, pág. 308).

Las fases de esta metodología serán de utilidad en el presente informe, no obstante, las herramientas y técnicas a utilizar se pueden aplicar en cualquier unidad en las compañías de seguros, mediante el levantamiento de procesos del área a evaluar, identificación de procesos críticos o áreas vulnerables expuestas a riesgo operativo, evaluación de la estrategia a seguir en cada RO identificado, medición de la probabilidad de ocurrencia y severidad en caso de materializarse el evento, establecer controles que minimicen la probabilidad de ocurrencia,

monitoreo permanente de los procesos críticos y definir canales de comunicación entre el área evaluada y área de gestión de riesgos.

### **2.2.1.2. HERRAMIENTA MATRIZ DE RIESGO O MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO – GUÍA DEL PMBOK**

La aplicación de las herramientas de Autoevaluación del Riesgo Operacional y de la matriz de control y seguimiento proporcionan los elementos requeridos para definir la estrategia a seguir por los dueños de los procesos en la administración de los riesgos operativos identificados. Así como la determinación del Plan de acción a seguir. Para el seguimiento de la evolución de los riesgos operativos se utilizará un panel de indicadores cuantitativos y cualitativos vinculados a la matriz de riesgos operativos de la matriz de posición de riesgos.

Una matriz de riesgos constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las áreas, procesos y actividades de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos. A partir de los objetivos estratégicos, la administración debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas (Tapia, 2017).

Se deben de evaluar los eventos e incidencias de riesgo operativo. Esto implica la medición de las pérdidas potenciales en término de probabilidad de ocurrencia (frecuencia) e impacto (severidad). En función a dicha evaluación o medición deberán establecerse las medidas de mitigación que busquen minimizar pérdidas.

Dicha matriz especifica las combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a calificar los riesgos con una prioridad baja, moderada o alta. Dependiendo de las preferencias de la organización, se pueden utilizar términos descriptivos o valores numéricos. La organización debe determinar qué combinaciones de probabilidad e impacto dan lugar a una clasificación de riesgo alto, riesgo moderado y riesgo bajo (Institute, 2013).

La matriz nos permitirá evaluar los riesgos identificados en el área de investigación en las instituciones de seguros y de esta manera ver el grado de impacto que afectarían en las operaciones del personal que las desarrolla. Posteriormente se buscarían o se determinarían ciertos controles

que nos permitan disminuir o mitigar el riesgo identificado como parte de unos de los objetivos de la investigación.

## **2.2.2 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS**

### **2.2.2.1. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO – GUÍA DEL PMBOK**

Mediante el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas, el rendimiento de la gestión de riesgos del proyecto mediante el PMBOK, su evolución y disciplina ha mejorado en los últimos años desarrollando en diferentes proyectos creando nuevas habilidades de Project Management.

El Project Management Institute (PMI) es fundado en 1969, en un intento por documentar y estandarizar información y prácticas generalmente aceptadas en la gestión de proyectos crea la guía de PMBOK. La primera edición fue publicada en 1987, en los 80's. La segunda versión es publicada, basándose en los comentarios de los miembros de PMBOK entre 1996-2000.

Es reconocida como estándar por el American National Standards Institute (ANSI) en 1998, y más adelante el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). La tercera versión fue publicada en 2004, la cuarta edición fue creada en el 2008 y la última edición es la quinta (Becerril, 2012).

Como podemos observar la guía de PMBOK ha ido modificándose al pasar de los tiempos, esto es debido a que se han podido encontrar nuevas herramienta, estrategias, métodos o maneras de trabajar y han sido incluidas por los profesionales que practican la dirección en proyectos.

La primera versión de la Guía PMBOK® incluía esencialmente seis de las actuales funciones o áreas de conocimiento. Estas eran costos, tiempo, calidad, alcance, recursos humanos y comunicaciones. Las siguientes versiones incluyeron las áreas de aprovisionamientos en 1986, y riesgos en 1987 (Arias, 2010).

La metodología está enfocada en identificar las situaciones que se puedan presentar en la ejecución de un proceso, que impida el desarrollo de las actividades o el logro del objetivo del mismo. Por lo tanto, el PMBOK en la actualidad ha incorporado nuevas áreas de conocimientos entre ellas tenemos la integración, alcance, tiempo, coste, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados.

## **2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS**

### **2.2.3.1. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO – GUÍA DEL PMBOK**

La gestión de riesgos del proyecto permite conocer los riesgos desde un principio en el momento de su planificación o ejecución. De cierta manera esta es una ventaja ya que los riesgos suponen a las incertidumbres y esta metodología busca minimizar el impacto o reducir los efectos adversos que se pueden presentar. En lo que concierne a la investigación servirá de mucho apoyo ya que nos permitirá identificar, analizar y determinar respuestas a los riesgos operativos que se presentan en el área administrativa de las instituciones de seguros. La orientación de la metodología es basada en la dirección de proyectos, pero los pasos o los procesos que conllevan se pueden tomar de forma general haciéndola aplicable a cualquier organización que desea gestionar riesgos.

### **2.2.3.2. HERRAMIENTA MATRIZ DE RIESGO O MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO – GUÍA DEL PMBOK**

Los controles son las acciones que mitigan el riesgo, reduciendo la probabilidad de ocurrencia, o el impacto en los activos, los ejecutores de los controles existentes se encargaran de valorar su eficacia de acuerdo a su buen criterio.

En los últimos tiempos ha habido un cambio de visión en la gestión de los riesgos, basada en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los mismos, todo a través de la “matriz de riesgos”, ya que gestionar eficazmente los riesgos para garantizar resultados concordantes con los objetivos estratégicos de la organización, se está constituyendo en uno de los mayores retos (Tapia, 2017).

La aplicación de esta herramienta permite calificar los riesgos y ayuda a definir un plan de respuestas a los mismos, dándole mayor prioridad a los que se encuentran en una zona de riesgo alto donde pueden requerir de acciones e implementaciones de estrategias rápidas.

Algunas de las ventajas que permite esta matriz son las siguientes:

Es una herramienta para la evaluación de riesgos, que permite presentar de manera gráfica el impacto (severidad o pérdida) y la probabilidad (probabilidad de ocurrencia) de factores de riesgo

Es una guía visual que facilita determinar prioridades para la atención y toma de decisiones de determinados riesgos identificados.

Busca evaluar los eventos determinados de riesgo tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Permite a los administradores elegir que riesgos merecen ser tratados a fin de establecer prioridades para su tratamiento y control (Baez, 2010).

Para valorar la frecuencia de los eventos de pérdida y la severidad o impacto asociado se utiliza una matriz que permite establecer cuáles combinaciones de severidad/frecuencia requieren atención inmediata. Este análisis aporta insumos para priorizar los riesgos y para definir posteriormente indicadores de riesgo y cumplimiento que estarán sujetos a seguimiento.

Una vez que se cuente con la puntuación combinada de frecuencia y severidad o impacto, el Gestor, está en capacidad de asignar prioridades para el tratamiento de los riesgos y de establecer los planes correctivos y las estrategias para reducir la posibilidad de que se presenten eventos adversos y de reducir las pérdidas asociadas.

## **2.3 CONCEPTUALIZACIÓN**

La gestión de riesgo (básicamente consiste en definir la tolerancia institucional por riesgo y luego en identificar, medir, controlar y dar seguimiento a los riesgos que se asuman) busca concentrar la atención y los esfuerzos de los directores, administradores, auditores, así como la de los supervisores en las áreas que mayor riesgo presentan.

El objetivo de la implementación de la gestión de riesgos es ayudar a las áreas tomadoras de riesgos y dueños de los procesos, a identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos que en la gestión deban asumir y asegurar que la capacidad patrimonial de las instituciones permita hacer

frente aún a los eventos más adversos. En síntesis, su finalidad es ofrecer elementos objetivos, que permitan a las diversas unidades de negocios mejorar la operatividad de la gestión del riesgo.

A continuación, se definen conceptos clave para su gestión:

**Gestión del Riesgo:**

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo”

(ISO Guía 73:2009, definición 2.1)

**Política de Gestión del Riesgo:**

“Declaración de las intenciones y orientaciones generales de una organización en relación con la gestión del riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 2.1.2)

**Actitud ante el Riesgo:**

“Enfoque de la organización para apreciar un riesgo y eventualmente buscarlo, retenerlo, tomarlo o rechazarlo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.7.1.1)

**Plan de Gestión del Riesgo:**

“Esquema incluido en el marco de trabajo de la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes de gestión y los recursos a aplicar para la gestión del riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 2.1.3)

**Proceso de Gestión del Riesgo:**

“Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.1)

### **Establecimiento del Contexto:**

“Definición de los parámetros externos e internos a tener en cuenta cuando se gestiona el riesgo, y se establecen el alcance y los criterios de riesgo para la política de gestión del riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.3.1)

### **Apreciación del Riesgo:**

“Proceso global que comprende la identificación del riesgo, el análisis del riesgo y la evaluación del riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.4.1)

### **Identificación del Riesgo:**

“Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos” (ISO Guía 73:2009, definición 3.5.1)

### **Análisis del Riesgo:**

“Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.6.1)

### **Criterios de Riesgo:**

“Términos de referencia respecto a los que se evalúa la importancia de un riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.3.1.3)

### **Nivel de Riesgo:**

“Magnitud de un riesgo (2.1) o combinación de riesgos, expresados en términos de la combinación de las consecuencias y de su probabilidad” (ISO Guía 73:2009, definición 3.6.1.8)

### **Evaluación del Riesgo:**

“Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo

para determinar si el riesgo y/o su magnitud son aceptables o tolerables” (ISO Guía 73:2009, definición 3.7.1)

**Control:**

“Medida que modifica un riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.1.1)

**Riesgo Residual:**

“Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo” (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.1.6)

**Seguimiento:**

“Verificación, supervisión, observación crítica o determinación del estado con objeto de identificar de una manera continua los cambios que se puedan producir en el nivel de desempeño requerido o previsto” (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.2.1)

**Revisión:**

“Actividad que se realiza para determinar la idoneidad, la adecuación y la eficacia del tema estudiado para conseguir los objetivos establecidos” (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.2.2)

**Matriz de Riesgo:**

“Es una Herramienta para la evaluación cualitativa del riesgo. Proporciona una correlación entre la severidad de dicho riesgo y su frecuencia” (Ruiz, 2008, p. 59)

**Riesgo Operacional:**

“Es el riesgo de pérdidas financieras derivadas de un mal funcionamiento de los sistemas de información y control interno, fallos humanos en el tratamiento de las operaciones y sucesos

inesperados, relacionados con el soporte interno/externo e infraestructura operacional” (Gómez, 2002, p. 28)

## **2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

### **2.4.1 ENTREVISTA**

Con esta técnica se espera obtener un intercambio de ideas de los puntos vulnerable en las actividades que realizan las instituciones de Seguros. Se acatará información mediante un cuestionario que deberá ser contestado por personal que realmente conozcan todos los procesos y áreas involucradas expuesta al riesgo, por lo tanto, los empleados, jefes y gerentes son claves para recopilar información.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura.

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Sampieri, 2014)

Existen entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. Las entrevistas estructuradas contienen una guía de preguntas que el entrevistador realizará a la persona donde se va a obtener la información específica, la semiestructurada poseen de igual manera una guía, pero el entrevistador tiene la libertad de incluir nuevas preguntas con el objetivo de obtener mayor información. Hernández Sampieri (2014) afirma “Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (p 403).

### **2.4.2 OBSERVACIÓN**

“La observación, es la estrategia fundamental del método científico. “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los

cuales poder formular o verificar hipótesis” (Ballesteros, 2005)

## **2.5 MARCO LEGAL**

El sistema Financieros en Honduras está regido por la Comisión Nacional Bancos y Seguros (CNBS) teniendo como misión “ser la institución que por mandato constitucional tiene la responsabilidad de velar por la estabilidad y solvencia del sistema financiero y demás supervisados, su regulación, supervisión y control. Asimismo, vigilamos la transparencia y que se respeten los derechos de los usuarios financieros, así como coadyuvamos con el sistema de prevención y detección del lavado activos y financiamiento al terrorismo, y contribuimos a promover la educación e inclusión financiera, a fin de salvaguardar el interés público”.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) ha tomado medidas para el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión en relación a la administración de riesgos emitiendo las siguientes normativas:

1. Resolución NO.300/15-03-2005, Reglamento de Gobierno Corporativo para las instituciones Supervisadas: Circular CNBS No. 016/2005. Emitida el 15 de marzo 2005 dirigida al Sistema Supervisado. La presente Resolución fue derogado según publicación en el diario Oficial la Gaceta NO. 34,103. titulado como Resolución GE NO. 545/13-07-2016 circular CNBS NO. 030/2016.

### **Artículo 1.- Alcance**

El presente Reglamento será aplicable a las Instituciones del Sistema Financiero y deberá ser implementado en el Gobierno Corporativo de dichas instituciones. Asimismo, será aplicable a las demás instituciones supervisadas en lo conducente, exceptuando aquellas cuya legislación o normativa especial, establezca de forma particular disposiciones sobre el funcionamiento de su

gobierno corporativo.

## **Artículo 2.- Concepto de Gobierno Corporativo**

Se entenderá por Gobierno Corporativo, 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, la Gerencia, funcionarios y empleados; así como entre la institución del sistema financiero, el órgano supervisor y el público.

Los Estatutos Sociales deberán contener los principios relativos al Gobierno Corporativo, tales como: 1) La maximización del valor en interés de los accionistas; 2) El papel esencial del Consejo de Administración o Junta Directiva en la dirección y administración de la institución; 3) La estructura organizativa; 4) La transparencia informativa en las relaciones con los accionistas, inversionistas, empleados, clientes y demás Grupos de Interés.

NOTA: El Reglamento de Gobierno Corporativo para las instituciones Supervisadas en total cuenta con XII capítulo, el presente informe se basará en el capítulo VIII Comité de Gestión de Riesgos. A continuación, se detalla:

## **COMITÉ DE GESTIÓN DE RIESGOS**

### **Artículo 40.- Responsabilidad del Comité de Gestión de Riesgos**

El Comité de Riesgos estará encargado de velar por una sana gestión de los riesgos de la institución. El Consejo o Junta determinará su conformación.

### **Artículo 41.- Conformación de la Unidad de Riesgos**

Las instituciones supervisadas deberán conformar una Unidad de Gestión de Riesgos, la cual estará encargada de la identificación y administración de los riesgos que enfrenta la institución, pudiendo en su lugar contratar a su vez especialistas en riesgos específicos, de acuerdo

a la naturaleza de las operaciones y la estructura de la institución.

#### **Artículo 42.- Requisitos para Miembros de la Unidad de Gestión de Riesgos**

Los integrantes de la(s) Unidad(es) de Gestión de Riesgos deberán poseer experiencia y conocimientos técnicos que les permitan el adecuado cumplimiento de sus funciones. La Unidad de Gestión de Riesgos deberá participar en el diseño y permanente adecuación del manual de organización, funciones, políticas y procedimientos de control de riesgos.

La Unidad de Gestión de Riesgos no realizará, procesará o aprobará transacciones. Su función primaria será la adecuada medición, valoración y monitoreo de al menos las siguientes exposiciones: riesgo de crédito, riesgo de tasa de interés, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de liquidez, riesgo legal, riesgo de tipo de cambio y riesgo de reputación.

#### **Artículo 43.- Responsabilidad de Informar de la Unidad de Gestión de Riesgos**

La Unidad de Riesgos será responsable de informar a las áreas de decisión correspondiente, sobre los riesgos, el grado de exposición, los límites y la administración de éstos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la institución. Los informes deberán detallar, entre otros, las exposiciones existentes, su cumplimiento con las políticas y procedimientos aprobados por la institución, leyes y normas jurídicas; nuevos riesgos que deberán ser seguidos o controlados; temas que tengan que ver con las transacciones con Grupos Económicos y con Partes Relacionadas; y, cuales quiera otro aspecto inherente al riesgo.

2. Resolución NO.1320/02-08-2011 Normas de Gestión Integral de Riesgos: Circular CNBS No. 194/2011. Emitida el 2 de agosto 2011 dirigida a las Instituciones del Sistema Financiero, Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda, Régimen de Aportaciones Privadas, Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero y

Sociedades Emisoras de Tarjetas de Crédito.

### **Artículo 1.- Objeto.**

La presente Norma Tiene por objeto establecer:

- A) Los elementos mínimos que las instituciones a las que hace referencia el artículo 2 de la presente Norma, deben considerar para la gestión integral de los riesgos asumidos y/o que están dispuestas a asumir, cuyo proceso de implantación es responsabilidad de su Directorio; y,
- B) Los criterios bajo los cuales esta Comisión, evaluará la forma en la cual las instituciones sujetas a esta Norma gestionan sus riesgos, sin perjuicio de lo previsto en otras disposiciones legales aplicables.

### **Artículo 2.- Alcance**

Quedan obligados al cumplimiento de las presentes disposiciones los bancos públicos y privados, las asociaciones de ahorro y préstamo, las sociedades financieras, las instituciones de segundo piso, las organizaciones privadas de desarrollo financiero, las sociedades emisoras de tarjetas de crédito y cualquier otra institución que se dedique en forma habitual y sistemática a la actividades y operaciones permitidas en la Ley del Sistema Financiero, Previa autorización de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

### **Artículo 4.- Gestión Integral de Riesgos**

Es el proceso mediante el cual el Directo de conformidad con su tolerancia al riesgo establece las estrategias para que la Alta Gerencia y el personal de todos los niveles de la institución implementen procedimientos y tareas sistemáticas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos

institucionales. La gestión de riesgos debe estar adecuada al tamaño y a la complejidad de sus actividades, operaciones y servicios, asimismo debe ser parte inherente de todas las actividades de institución.

3. Resolución SB NO. 1321/02-08-2011. Normas de Gestión de Riesgo Operativo: Circular CNBS No. 195/2011. Emitida el 2 de agosto 2011 dirigida a las Instituciones del Sistema Financiero, Banco Hondureño para la Producción y Régimen de Aportaciones Privadas.

#### **Artículo 1.- Objetivo y Criterios**

Las instituciones financieras, según su tamaño y sofisticación, así como la naturaleza, características y complejidad de sus operaciones y los productos que ofrece asumen riesgos operativos, para ello, dentro de su proceso de gestión de riesgos deben evaluar este riesgo.

La presente Norma establece los principios, criterios generales y parámetros mínimos que las instituciones alcanzadas por la presente norma, deben observar en el diseño, desarrollo y aplicación de su gestión de riesgo operativo, el cual debe incluir la identificación, evaluación, mitigación, y monitoreo.

#### **Artículo 2.- Alcance**

- a) Las disposiciones de las presentes Normas son aplicables a:
- b) Los Bancos Públicos y Privados;
- c) Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo,
- d) Las Sociedades Financieras,
- e) El Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda,

- f) El Régimen de Aportaciones Privadas, y
- g) Cualquier otra institución que se dedique en forma habitual y sistemática a las actividades indicadas en la Ley del Sistema Financiero, previa autorización de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

#### **Artículo 4.- Organización**

Las instituciones de conformidad a su tamaño y sofisticación, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y operaciones deben contar con una estructura organizativa que promueva la administración adecuada del riesgo operativo. Asimismo, deben definir claramente las responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución.

Tal como lo establece en el Reglamento de Gobierno Corporativo vigente la estructura organizativa debe incorporar una Unidad de Riesgos, que debe ser independiente y tener dentro de sus funciones la gestión del riesgo operativo.

Asimismo, el Comité de Riesgos debe velar por una adecuada gestión de este riesgo.

4. Resolución GE No.1432/30-07-2013. Normas de Gobierno Corporativo para las Instituciones de Seguros: Circular CNBS No. 210/2013. Emitida el 30 de julio 2013 dirigida a las Instituciones de Seguros.

#### **Artículo 1. Objeto**

Las presentes Normas tienen por objeto establecer los principios y buenas prácticas de Gobierno Corporativo con el objetivo de impulsar el ejercicio correcto de las funciones de gestión de riesgos y control interno de las instituciones de seguros. Comprenden además los mecanismos mediante los cuales los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva, en adelante

Consejo o Junta y la Alta Gerencia, rinden cuentas y son responsables de sus acciones, de acuerdo a la legislación vigente y políticas internas de la Institución.

El Gobierno Corporativo, entendido como el sistema a través del cual se administra y controla la institución de seguros y debe comprender al menos los siguientes aspectos:

1. Rendición de cuentas ante la Asamblea General de Accionistas;
2. La maximización del valor en interés de los accionistas;
3. El papel esencial del Consejo o Junta en la dirección y administración de la institución;
4. Lineamientos generales para implementar políticas y procedimientos de transparencia, promoción de la cultura financiera, y atención eficiente y eficaz de las reclamaciones quejas o consultas que los asegurados hagan, así como la transparencia y los principios éticos de la institución;
5. La estructura organizativa, (definición de funciones y atribuciones del Consejo o Junta, Alta Gerencia, área de negocios, etc.) y el proceso de toma de decisiones;
6. Formulación y puesta en práctica de políticas y documentación esencial de gobernabilidad interna (estatutos, reglas organizacionales, reglamentos, códigos de conducta, mandatos de los comités, procedimientos, etc.);
7. Estrategias y modelo de negocios, procedimientos de control interno y gestión de riesgos;
8. Equilibrio entre la compensación e incentivos de miembros de los órganos de administración y dirección, con respecto a los riesgos asumidos en la Institución;
9. La divulgación oportuna y precisa a los grupos de interés de todos los asuntos importantes relacionados con la institución de seguros, incluyendo la situación financiera,

cumplimiento de requisitos legales y regulatorios

## **Artículo 2. Alcance**

Los principios y conceptos de Gobierno Corporativo señalados en las presentes Normas, serán aplicados de acuerdo a la realidad de cada institución de seguros, reconociendo su naturaleza, alcance, complejidad y perfil de sus negocios, resultando que la aplicación de estos principios y conceptos pueden adoptar modalidades distintas en cada institución.

NOTA: El Reglamento de Gobierno Corporativo para las instituciones Supervisadas en total cuenta con XII capítulo, el presente informe se basará en el capítulo V Comité de Gestión de Riesgos. A continuación, se detalla:

## **GESTIÓN DE RIESGOS**

### **Artículo 12. De la Gestión de Riesgos**

La institución de seguros deberá disponer de sistemas de administración integral de riesgos; mismos que deberán contener estrategias, procesos y procedimientos que permitan identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes riesgos a que se encuentra expuesta la institución; así como, sus interrelaciones e impacto potencial en el negocio. Para su gestión deberá implementar las funciones siguientes:

1. Mecanismos eficientes de identificación, evaluación, mitigación, monitoreo y comunicación de los riesgos;
2. Sistemas y procedimientos adecuados que aseguren el cumplimiento de las estrategias y políticas internas, leyes y regulaciones a las cuales está sujeta la institución, para efectos de minimizar los riesgos;
3. Controles internos apropiados, que garanticen que se cumpla con la administración

integral de riesgos y las políticas de cumplimiento regulatorio, así como la prevención y detección de lavado de activos y financiamiento al terrorismo;

4. Una función de auditoría interna capaz de revisar y evaluar la suficiencia y efectividad de los controles internos sobre los riesgos.

### **Artículo 13. Unidad de Gestión de Riesgos**

Las instituciones de seguros en su estructura orgánica deberán crear una Unidad de Gestión de Riesgos, la que dependerá de la Alta Gerencia, siendo su función primaria la identificación, evaluación, mitigación, monitoreo y comunicación de los diferentes riesgos que enfrenta la institución.

El personal de esta Unidad deberá poseer experiencia y conocimientos técnicos que les permitan el adecuado cumplimiento de sus funciones relacionados con los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución de seguros, debiendo participar en el diseño y permanente adecuación del “Manual de Gestión Integral de Riesgos” y demás políticas internas que tengan como propósito definir las responsabilidades de las unidades de negocios y sus ejecutivos en el control de riesgos de la institución.

En el caso de no contar con personal especializado para gestionar determinado riesgo, se podrá contratar especialistas en el tema. Dicho personal no realizará, procesará o aprobará transacciones. La Gestión Integral de Riesgos requiere que las instituciones se organicen de acuerdo a su complejidad y líneas de negocio en que operan. En este sentido, la Unidad de Gestión Riesgos gestionará los riesgos específicos, de acuerdo a la naturaleza de las operaciones y la estructura de la institución.

Esta Unidad es la encargada de apoyar y asistir a las demás unidades de la institución para

la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad y para ello debe ser independiente de las unidades de negocios.

El Responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos será nombrado por el Consejo o Junta. Podrá reportar jerárquica y funcionalmente a la Alta Gerencia, pero en cualquier caso y circunstancia tendrá acceso a informar e interactuar directamente con el Comité de Riesgos, por iniciativa propia o a petición del propio comité o del Consejo o Junta.

#### **Artículo 14. Responsabilidad de la Unidad de Gestión de Riesgos**

La Unidad de Gestión de Riesgos será responsable de realizar una adecuada gestión integral de riesgos, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la institución.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

En este capítulo se muestra un breve resumen de lo que es el enfoque de la investigación, diseño de la investigación, las técnicas a utilizar, la matriz metodológica, la operacionalización de las variables, para la realización de este estudio.

### **3.2 ENFOQUE**

Para efectos de estudio la siguiente investigación se desarrollará bajo el enfoque cualitativo, permitiéndonos establecer cuáles son los posibles riesgos operativos que podemos encontrar en la unidad donde se desarrollara el estudio y que herramientas permitirán mitigarlas. De igual forma se podrá analizar y deducir cuales son las posibles causas a la exposición de los riesgos operativos y generar conclusiones de los mismos.

La investigación cualitativa cuenta con técnicas que permiten al observador buscar un significado a los hechos o experiencias por el cual un grupo pueda experimentar, de igual manera consiste en un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible. Estas prácticas transforman el mundo, lo convierten en una serie de representaciones, que incluyen las notas de campo, las entrevistas, conversaciones, fotografías, registros y memorias (Gómez, 2009).

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se emplea el diseño de investigación - acción ya que a partir de la identificación de los riesgos operativos se pretende buscar soluciones, con el propósito que aporté y guie a las personas hacia mejores resultados en sus actividades o los procesos que desenvuelven. Mediante la técnica de la observación de los procesos y la entrevista al personal se podrá obtener un mejor conocimiento de los riesgos operativos que se pueden enfrentar en sus actividades diarias.

### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población para el desarrollo de la investigación va dirigida a la compañía de seguros “X”, ya que el estudio será dirigido a los riesgos operativos que estas pueden incurrir al momento que los colaboradores ejecuten las diferentes funciones para llevar a cabo con éxito sus actividades.

### **3.3.2 MUESTRA**

La muestra seleccionada para el análisis de investigación se basó en el muestreo por conveniencia, la recopilación de los datos será brindada por los colaboradores de la institución por lo que se determinó el ideal para el tema de estudio. “Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Sampieri, 2014).

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis lo conformara el departamento de Tesorería de la compañía de seguros “X”.

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

La unidad de respuesta estará integrada con el personal que pertenece al departamento de tesorería de la compañía de seguros “X” mediante la aplicación de entrevistas y observación de los procesos que desarrollan en sus actividades diarias.

## **3.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se basará en tres técnicas esenciales de recopilación de información, con el objetivo de dar a conocer la perspectiva que tienen los empleados, gerentes y la unidad de riesgos sobre el área vulnerable que enfrenta la compañía de seguros X. A continuación, se detallan:

1. Observación: Esta técnica ayudará a ofrecer información relevante sobre las actividades vulnerables en la unidad de tesorería de la Compañía de Seguros X,

mediante la observación lograremos obtener una visualización explícita del proceso del departamento comprendiendo la reacción de las diferentes variables que se utiliza al momento de la ejecución del trabajo.

2. La entrevista: Con esta técnica se espera obtener un intercambio de ideas de los puntos vulnerable en las actividades en la unidad de tesorería. Se recopilará información mediante un cuestionario que deberá de contestar el supervisor, ampliando de mejor manera y percibiendo su punto de vista en cuanto al riesgo operativo en su área de trabajo.
3. Encuesta: Con esta técnica se pretende realizara una serie de preguntas sobre el tema de gestión de riesgos en la Unidad de Tesorería de la compañía de Seguros x, con el objetivo de reunir información y opinión de los colaboradores.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 PRIMARIA**

El Sistemas de Seguros Hondureño está regulado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, por lo tanto, las circulares, normativas y leyes emitidas por esta entidad regulatoria se tomará como información primará conjunto a los resultados obtenido en las técnicas de investigación entrevista y observación.

#### **3.5.2 SECUNDARIA**

La información secundaria se basará sobre las normativas relacionadas la gestión de riesgo operativo a nivel internacional, libros de texto, el comité de supervisión Bancario BASILEA y artículos relevante para el presente informe.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Se abordará información sobre las políticas y procedimientos de la unidad de tesorería de las cuales algunas son confidenciales de la compañía de Seguros X, como tal, no será divulgada por política de la institución, la información proporcionada por la unidad será interpretada según los relatos de la entrevista y la observación.

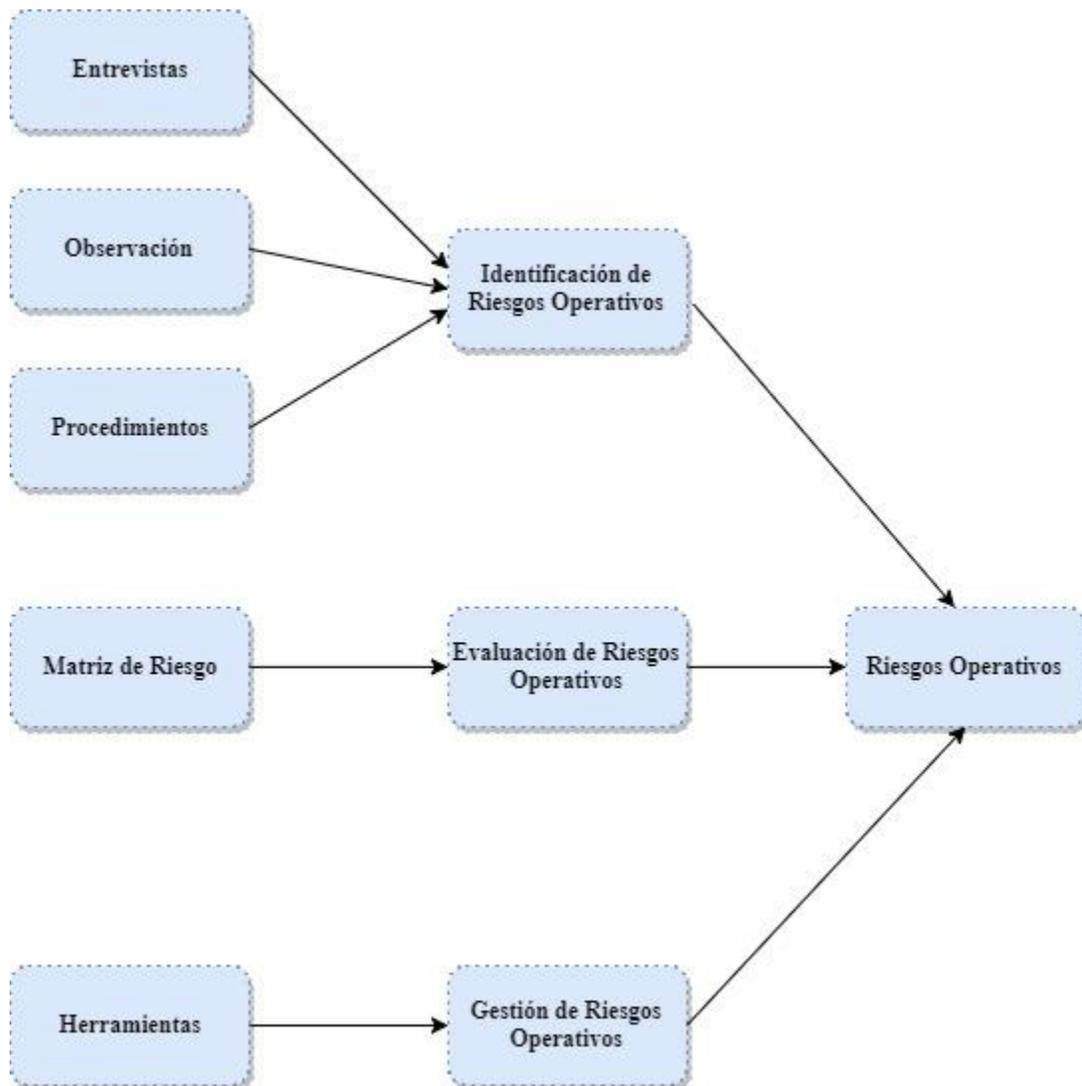
### 3.7 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 2. Matriz Metodológica**

<b>Identificar y gestionar los riesgos operativos en la unidad de tesorería en las compañías de seguros</b>				
			<b>Variables</b>	
<b>Objetivo General</b>	<b>¿Preguntas de Investigación?</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Independientes</b>	<b>Dependientes</b>
Identificar y Gestionar los riesgos operativos en el departamento administrativo en la compañía de seguros "X".	¿Cuáles son los riesgos operativos identificados en el departamento administrativo en la compañía de seguros "X"?	Identificar los diferentes riesgos operativos a los que el departamento administrativo está expuesto.	Identificación de los Riesgos Operativos	Riesgos Operativos
	¿Qué riesgos operativos impactan en la operatividad diaria del departamento?	Evaluar los riesgos operativos presentes en la actividad del departamento administrativo.	Métricas de Medición	
	¿Qué controles pueden ayudar a mitigar los riesgos operativos en la compañía de seguros "X"?	Determinar los controles internos para la mitigación de los riesgos operativos identificados.	Gestión de Riesgo Operativo	

Fuente: (Elaboración propia)

### 3.8 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES



**Figura 2. Diagrama Sagital**

Fuente: (Elaboración propia).

En este estudio la variable dependiente es el riesgo operativo, la cual se tratará de abordar para que las instituciones obtengan mejores resultados en la forma de identificar y gestionarlos.

Las variables independientes reconocidas son:

- La identificación de riesgos operativos

- La evaluación de riesgos operativos
- La gestión de riesgos operativos

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

A continuación, se mostrarán ciertos aspectos generales de la empresa donde se desarrollará la investigación, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta y la entrevista utilizada como instrumento para recolección de información, el cual se llevó a cabo en el departamento de tesorería de una compañía de seguros.

### **4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Seguros LAFISE Honduras es una compañía dedicada a la venta de seguros, inicio operaciones el 10 diciembre de 2009, con tres productos (Incendio, Automóvil y Saldo de Deuda), para cubrir específicamente los riesgos producto de la cartera crediticia de Banco Lafise Honduras. Iniciando en esta fecha se hace el proceso de presentación de notas técnicas y documentación requerida ante la CNBS, es hasta septiembre de 2011 que logra expandir en la variedad de sus productos; iniciando el año 2011 con el 95% de productos debidamente autorizados, permitiendo iniciar operaciones regularmente, además contando con el respaldo de 13 años de experiencia de Seguros LAFISE Nicaragua quien opera desde 1996<sup>4</sup>.

Entre los productos que la empresa ofrece actualmente se encuentran el seguro de vehículo, incendio, vida colectiva, accidentes personales equipo electrónico y responsabilidad civil.

### **4.2 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Con el objetivo de conocer si el personal de la compañía “x” está familiarizado hacia el tema de riesgo operativo, se realizó la aplicación de una entrevista dirigida al supervisor del área de tesorería y la aplicación de una encuesta al resto del personal que conforma el departamento.

---

<sup>4</sup> Página Web de Seguros Lafise Honduras [www.lafise.com/slh/](http://www.lafise.com/slh/)

La entrevista da inicio consultando al supervisor si tiene conocimiento previo al concepto de riesgo operativo, al brindar respuesta por parte del mismo, se pudo observar que si cuenta con un conocimiento y conoce el concepto ya que en su estudio universitario conocieron del tema y lo describe de la siguiente manera “probabilidad de perdida por un proceso mal elaborado”. De igual manera se nos dio a conocer que dentro del perfil que tiene el puesto establece que deben poseer conocimiento y experiencia en el área administrativa, directrices formuladas por el departamento de Talento Humano de la compañía.

Las principales actividades que realiza el departamento de tesorería son las siguientes:



**Figura 3. Actividades de la Unidad de Tesorería**

Fuente: (Elaboración propia).

Se dio a conocer que el departamento cuenta con manuales de procedimientos, pero en la actualidad solo están documentados en un 40% y no se encuentran actualizados desde el momento de su creación. Uno de los problemas a esta situación es que no se cuenta con un área de apoyo que elabore y establezca las diferentes actividades o flujos de procesos que debe realizar el personal para la ejecución correcta de sus tareas. Por el otro lado en el año 2016 se hizo una

actualización al sistema de la compañía quedando de esta manera obsoletos los manuales con los que se cuentan. Esta es un área de mucha sensibilidad y como se mencionó anteriormente sus actividades radican en el manejo de efectivo, por lo tanto, el establecimiento de políticas o procedimientos deben ser apropiadas para el control de cada actividad.

El departamento de Tesorería cuenta con tres (3) colaboradores involucrado en la ejecución de las actividades de la compañía de seguros x, a continuación, se detalla su jerarquía un (1) Supervisor Administrativo, un (1) Contador y un (1) oficial de Administración.

Los tres colaboradores cuentan con más de tres (3) años laborando en compañía y poseen título universitario con conocimiento y habilidades aptas para la unidad de Tesorería.



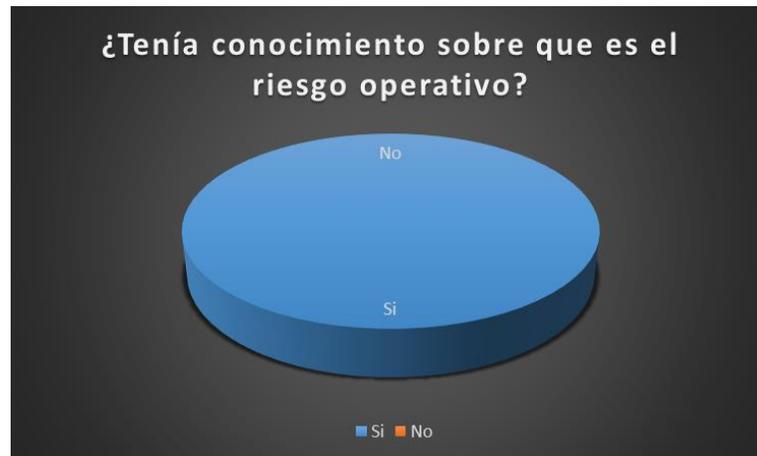
**Figura 4. Organigrama de la Unidad de Tesorería**

Fuente: (Elaboración propia).

### 4.3 ANALISIS DE LA ENCUESTA

1. El riesgo operativo es la probabilidad que la empresa incurra en pérdidas por la ocurrencia de hechos asociados a los procesos, recurso humano, fallas tecnológicas e infraestructura.

¿Tenía conocimiento sobre que es el riesgo operativo?



**Figura 5. Conocimiento de Riesgo Operativo**

Fuente: (Elaboración propia).

Como se puede observar la pregunta iba dirigida a un conocimiento previo de los riesgos operativos, con el objetivo de percibir si los colaboradores tenían comprensión sobre el tema. Los tres (3) colaboradores afirmaron tener los conocimientos y consecuencias sobre los riesgos operativos en una compañía, sus estudios y experiencias laborales han permitido conocer sobre la temática.

2. ¿Ha recibido capacitación específica sobre el riesgo operativo?

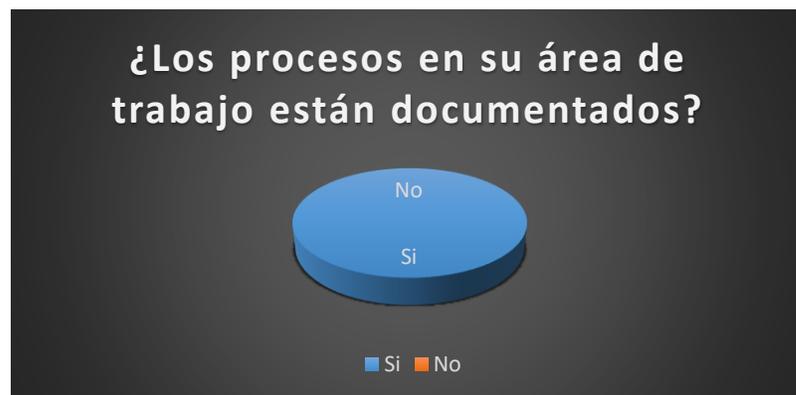


**Figura 6. Capacitación Sobre Riesgo Operativo**

Fuente: (Elaboración propia).

Los tres (3) colaboradores cuentan con título universitario en las ciencias administrativas que permitieron capacitarse en el término de riesgo operativo, sin embargo, la compañía de seguros ha brindado capacitaciones a su personal sobre el riesgo en general, ya que el rubro de negocio al cual se dirigen esta expuestos a los mismos y dar a conocer este tema a su personal es de importancia.

3. ¿Los procesos en su área de trabajo están documentados?



**Figura 7. Procesos Documentados**

Fuente: (Elaboración propia).

Por ser una institución supervisada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, deben de poseer los procesos documentados, sin embargo, no se ha actualizado desde su creación, teniendo inconsistencia al momento de la ejecución.

4. ¿Qué porcentaje de los procesos en su área de trabajo están documentados?

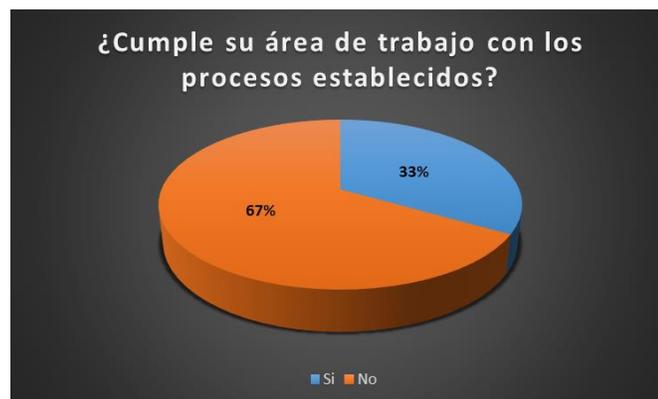


**Figura 8. Porcentaje de Procesos Documentados**

Fuente: (Elaboración propia).

El 34% de los colaboradores establecen que en un 40% a 60% se define que los procesos que se encuentran documentados, la compañía de seguros x ha tenido un mal manejo en los procesos existente, no han realizado actualizaciones ni mejora en el flujo de procesos.

5. ¿Cumple a cabalidad su área de trabajo con los procesos establecidos?



**Figura 9. Cumplimiento de los procesos establecidos**

Fuente: (Elaboración propia).

El 67% de los colaboradores exponen que no cumplen los procesos establecidos al momento de la ejecución de las actividades, debido a poco personal para apoyo, trabajo acumulado y la no actualización del procedimiento.

6. ¿Se hacen evaluaciones del cumplimiento de los procesos de su área de trabajo?

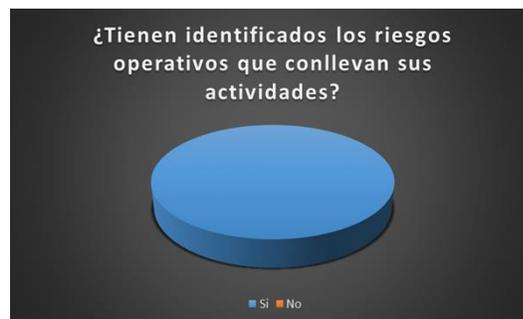


**Figura 10. Evaluaciones Cumplimiento de Procesos**

Fuente: (Elaboración propia).

El 100% de los colaboradores exponen que no existen evaluaciones del cumplimiento de los procesos en la unidad de tesorería, ya que en la actualidad no hay una unidad de riesgo en la compañía de seguros x que les permita brindar retroalimentación si los procesos que actualmente ejecutan, son los más efectivos para las actividades que realizan.

7. ¿En su área de trabajo tienen identificados los riesgos operativos que conllevan sus actividades?



**Figura 11. Identificación de Riesgos Operativos**

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores exponen que, si tienen identificados los riesgos operativos mediante las actividades vulnerables de la unidad de tesorería, esto debido a su conocimiento y experiencia obtenidas en los años que han laborado.

8. ¿Cuál de las siguientes fuentes de riesgo operativo considera que esta más expuesta su área de trabajo?

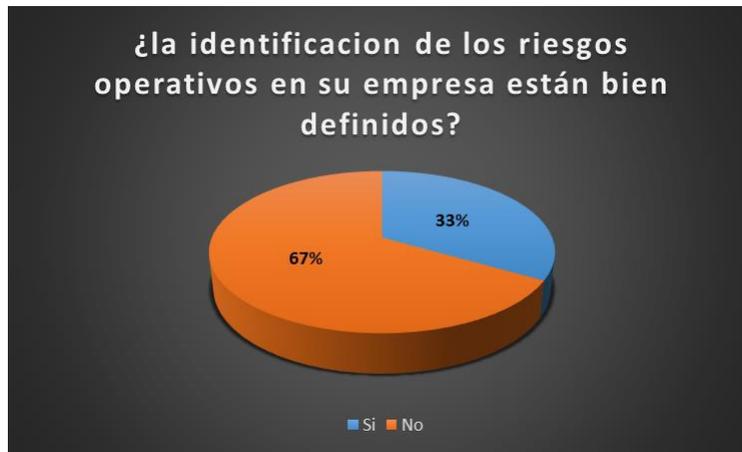


**Figura 12. Fuente de Riesgos Operativos**

Fuente: (Elaboración propia).

El 67% de los colaboradores exponen que las fuentes de riesgos operativos expuesto en la unidad de tesorería se deben al riesgo de personas y el 33% se debe a tecnología de información. Esto puede indicar que los procesos hechos por las personas son los mayores generadores de los riesgos operativos y más aún si no se cuenta con una guía de procedimientos o se tiene desconocimiento de los riesgos a los cuales se enfrenta para realizar su trabajo.

9. ¿Considera que la identificación de los riesgos operativos en su empresa están bien definidos?



**Figura 13. Identificación de Riesgos Operativos bien definidos**

Fuente: (Elaboración propia).

El 67% de los colaboradores de la unidad de tesorería expone que no se encuentran bien definidos los riesgos operativos, debido que no hay una unidad de control que pueda revisar los procedimientos y los criterios para el análisis de la elaboración y aprobación, sin embargo, el 33% establece que si se encuentran identificados y bien definidos los riesgos operativos a los cuales está expuesta la unidad.

10. ¿Considera que una buena identificación de los riesgos operativos contribuiría a minimizar la exposición en su área de trabajo?



**Figura 14. Minimizar riesgos operativos**

Fuente: (Elaboración propia).

Los tres (3) colaboradores concuerdan que una identificación de los riesgos operativos ayudarían a minimizar la exposición en su área de trabajo, dando a entender que existe una importancia en cuanto al tema de identificación y administración de los mismos.

11. ¿En la actualidad tienen controles que les permiten mitigar los riesgos operativos en su área de trabajo?

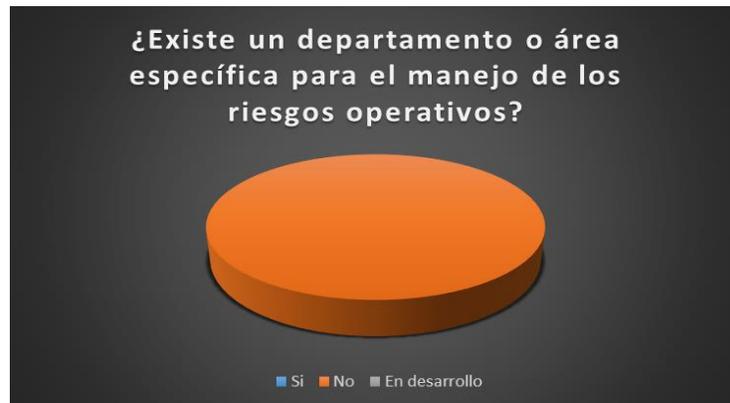


**Figura 15. Controles del riesgos operativos**

Fuente: (Elaboración propia).

El 100% de los colaboradores afirmaron que no se cuenta con controles que les permitan mitigar los riesgos operativos en su área de trabajo, haciendo un poco de relevancia la pregunta anterior donde consideran que la misma identificación les permitiría poder mitigar los riesgos.

12. ¿Existe un departamento o área específica para el manejo de los riesgos operativos?



**Figura 16. Manejo de riesgos operativos**

Fuente: (Elaboración propia).

Los tres (3) colaboradores de la unidad de tesorería afirman que no cuentan con un área de apoyo para el manejo de los riesgos operativos, sin embargo, la compañía cuenta con un departamento de Auditoría el cual es unidad de control para la alta gerencia en la toma de decisiones, en la actualidad se enfocan en la detección de hallazgos, revisión y sugerencia de actualizaciones de controles, políticas y procedimientos de la compañía.

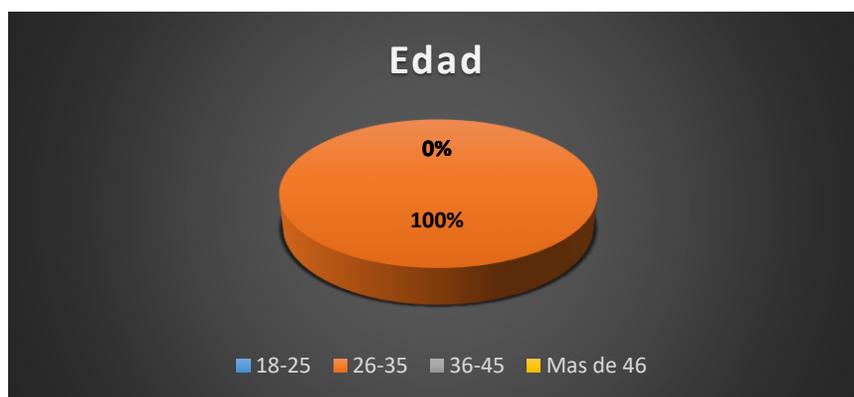
## DATOS DEMOGRAFICOS



**Figura 17. Genero**

Fuente: (Elaboración propia).

Los tres (3) colaboradores de la unidad de tesorería en la compañía de seguros pertenecen al sexo femenino.



**Figura 18. Edad**

Fuente: (Elaboración propia).

El 100% de los colaboradores se encuentran en la edad de 26-35 años considerándola gente joven.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de aplicar las tres herramientas de recopilación de información descritas en el presente informe, se obtuvo la perspectiva que tienen los empleados del departamento de tesorería en cuanto al tema de los riesgos operativos en su unidad. A continuación, se plantean las conclusiones y recomendaciones dando validez a las preguntas y objetivos de investigación.

### **5.1. CONCLUSIONES**

1. En relación al Objetivo específico número uno se estableció que la unidad de tesorería de la compañía de seguros tiene identificados ciertos riesgos operativos que se presentan en las actividades más vulnerables que desarrollan, pero al mismo tiempo se observó que estos requieren que los mismos sean bien definidos para tener una mejor visión de la exposición que tienen al momento de realizar sus tareas. Por lo tanto, la unidad reconoce la importancia en cuanto al tema de identificación y administración de los riesgos operativos.
2. En respuesta a la pregunta de investigación número dos se comprobó que no existen evaluaciones del cumplimiento de los procesos en la unidad de tesorería, ya que en la actualidad los controles y políticas están desactualizado desde su creación y no permiten brindar retroalimentación en los procesos que ejecuta los colaboradores, por lo tanto, se debe trabajar en la evaluación de los controles, políticas y procedimientos de la compañía. De igual manera se obtuvo que los procedimientos que realizan se encuentran documentados entre un 40-60%, dificultando el cumplimiento de los mismos.
3. En referencia al objetivo específicos número tres la compañía de Seguros no cuenta con controles que les permitan mitigar los riesgos operativos en su área de trabajo, sin embargo, la compañía cuenta con un departamento de Auditoría el cual es unidad de control para la alta gerencia en la toma de decisiones y que en la actualidad se enfocan en la detección de

hallazgos, revisión y sugerencia de actualizaciones de controles, políticas y procedimientos de la compañía.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Dado los resultados de la investigación se recomienda que se logren identificar los riesgos operativos que enfrenta la unidad de tesorería que permitan desarrollar sus funciones de la manera más correcta, conociendo a que se enfrentan en sus actividades diarias y tomar las acciones que puedan mitigar el riesgo, reduciendo la probabilidad de ocurrencia, o el impacto sus acciones laborales.
2. Establecer métodos de evaluación de riesgos y procedimientos que permitan conocer los riesgos desde un principio en el momento de su planificación o ejecución. De la misma manera brindar una revisión a los procedimientos que actualmente se ejecutan para conocer si se asemeja a las actividades que realizan los empleados, con el objetivo de percatarse si los mismos requieren de actualización permitiendo orientar a desarrollar sus tareas de la mejor manera posible. Esta medida es una ventaja ya que busca minimizar el impacto o reducir los efectos adversos que se pueden presentar.
3. La unidad de tesorería de la compañía de seguros deberá examinar que controles, políticas y procedimientos internos pueden implementar con el objetivo de gestionar los riesgos operativos. Esta acción puede ser acompañada por el departamento de Auditoría, buscando recomendar que acciones puedan tomar los empleados en los hallazgos encontrados, además puede sugerir capacitaciones para inculcar una cultura de gestión de riesgo en toda la organización.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En este capítulo se implementará la metodología escogida para llevar el desarrollo de esta investigación y de esta manera permitir identificar y gestionar eficazmente los riesgos operativos a los que está expuesto el departamento de tesorería de la compañía de seguros.

Este proceso consiste en la ejecución de los siguientes pasos:

- Planificación
- Identificación
- Evaluación
- Tratamiento
- Monitoreo y Controles

### **6.1. PLANIFICACION**

La planificación es el proceso de definir como realizar las actividades de poder identificar los riesgos en una organización. Esta etapa tiene como propósito conocer los objetivos del proceso, el responsable o los responsables del proceso, los involucrados o interesados tanto internos a la organización como externos, la relación con otros procesos, las herramientas o técnicas que permitirán llevar a cabo de manera eficaz la identificación de los riesgos operativos en la unidad de tesorería en la compañía de seguros.

Se designó como responsable al supervisor debido rol que desempeña, experiencia y antigüedad que posee desarrollando sus funciones. Mediante la herramienta de una matriz de riesgos se identificarán brindando una valorización de los mismos de acuerdo al impacto y probabilidad de ocurrencia, categorizándolo a nivel de importancia “alto” “moderado” o “bajo”.

## 6.2. IDENTIFICACION

La identificación es el proceso de establecer los riesgos que pueden afectar a una organización. El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos existentes y futuros que sirven para anticipar la ocurrencia de dichos eventos.

Este proceso se puede efectuar en tres niveles:

- A nivel global de la entidad
- A nivel del proceso
- A nivel de actividad

Es una de las actividades más importantes en la gestión del riesgo operativo ya que permite levantar los riesgos de acuerdo a los enfoques mencionados anteriormente, se requiere tener un criterio de priorización de acuerdo a los procesos o actividades que se llevan a cabo en la unidad de la compañía de seguros.

Tanto para la identificación de los riesgos como para su posterior evaluación (que se abordara en el siguiente proceso) se pueden utilizar una gran variedad de herramientas y fuentes de información, proponiendo las siguientes que además pueden emplearse de forma simultánea:

- Observación
- Entrevistas
- Tormenta de ideas
- Mapa de procesos

El enfoque utilizado en la unidad de tesorería de la compañía de seguros es una combinación entre el nivel de proceso y actividad, ya que en la actualidad por la falta de actualización de sus manuales operativos no se tiene un esquema visual que permitan analizar que riesgos se pueden identificar en su operatividad. El enfoque escogido se refiere a identificar los riesgos reuniendo al personal experto del proceso o de la actividad describiendo a su criterio cuales son los más relevantes en el momento del levantamiento. Es una manera sencilla de poder gestionar los riesgos mientras se busca mejorar la identificación de los mismos y su principal objetivo es dar visibilidad o mostrar las debilidades que se pueden presentar en su día a día, basándose en la experiencia de su personal debido al conocimiento adquirido en su labor cotidiana.

Dado los resultados de la investigación se tomaron en cuenta las actividades más importantes de la unidad de tesorería y a continuación se brindan los riesgos operativos identificados por los expertos que desarrollan dichas tareas.

**Tabla 3. Identificación de Riesgos Operativos en el departamento de tesorería**

Área	Proceso	Actividad	Riesgo
Departamento de tesorería	Emisión de pagos	Pago a corredores	Desembolso de dinero por mal cálculo en % comisión
			Deposito a cuenta incorrecta de corredor
			Pago de comisión por póliza que no corresponde
		Pago instituciones reguladoras	Pagos realizados posteriores a las fechas límites con posibilidad de generar multa
		Pago a proveedores	Recargos por pagos tardíos de facturas generando multa
			Recargos pagos tardíos de facturas cortes de servicio
			Pagos por servicios no recibidos
		Pago a reclamos	Pago tardíos a proveedores de talleres desaprovechando descuentos
			Desembolso de dinero por mal cálculo de

			Siniestro
			Pago a beneficiario incorrecto
			Omisión de firmas en finiquito asegurando el pago a cliente
	Compras	Papelería y útiles de oficina	Acuerdos mutuos con proveedores brindando preferencias en la compra
			Mercadería dañada
			Compra de materiales para uso personal
			Mala estimación en la compra de materiales quedando productos sin uso
		Equipo de cómputo y mobiliario	Compra de equipo sin las especificaciones requeridas
			Acuerdos mutuos con proveedores brindando preferencias en la compra
			Incumplimiento de calidad y garantía de los productos
			Incumplimiento en tiempos de entrega
	Caja chica	Administración de Caja chica	Desembolso de dinero por gastos no reconocidos
			Utilización de dinero para uso personal
			Sobrantes de caja chica

Fuente: (Elaboración propia)

### 6.3. EVALUACION

La evaluación es el proceso de priorizar los riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, el propósito de este paso es reducir el nivel de incertidumbre y concentrarse en los riesgos de alta prioridad.

En esta etapa se valorizan los riesgos ya sea de forma cualitativa o en forma cuantitativa de acuerdo a la información que la compañía posee, para este tipo de instituciones se realiza de forma cualitativa y se utilizara la siguiente escala:

**Tabla 4. Impacto y valor de cuantificación**

<b>Impacto</b>	<b>Valor de cuantificación</b>
Alto	<b>3</b>
Medio	<b>2</b>
Bajo	<b>1</b>

Fuente: (Elaboración propia)

La tabla de impacto muestra la categorización de las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se entiende por alto a que si el riesgo llegara a presentarse tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad, medio a que si el riesgo llegara a presentarse tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad y bajo representa a que si el riesgo llegara a presentarse tendría bajo impacto sobre la entidad.

**Tabla 5. Probabilidad y valor de cuantificación**

<b>Impacto</b>	<b>Valor de cuantificación</b>
Alto	<b>3</b>
Medio	<b>2</b>
Bajo	<b>1</b>

Fuente: (Elaboración propia)

La tabla de probabilidad nos muestra la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado o de factibilidad teniendo en cuenta factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

Se entiende por alto a que el evento probablemente ocurriría en la mayoría de las circunstancias, medio a que el evento ocurriría en algún momento y bajo corresponde a que el evento puede ocurrir en circunstancias excepcionales.

**Tabla 6. Mapa de Riesgos**

<b>Impacto</b>	<b>Alto</b> 3	3	6	9
	<b>Medio</b> 2	2	4	6
	<b>Bajo</b> 1	1	2	3
		<b>Bajo</b> 1	<b>Medio</b> 2	<b>Alto</b> 3
		<b>Probabilidad</b>		

Fuente: (Elaboración propia)

La tabla de mapa de riesgos es una herramienta que permite y pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgos, cuantificar la probabilidad y medir el daño potencial de los eventos. En base a todo lo mencionado anteriormente, a continuación se procede a la evaluación de los riesgos operativos identificados en la unidad de tesorería en la compañía de seguros:

**Tabla 7. Matriz evaluación de riesgos operativos proceso: Emisión de pagos**

<b>Análisis de riesgos operativos</b>			
<b>Actividad: Pago a corredores</b>			
<b>Riesgo</b>	<b>Calificación</b>		<b>Evaluación</b>
	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	
Desembolso de dinero por mal cálculo en % comisión	1	3	3
Deposito a cuenta incorrecta de corredor	1	2	2
Pago de comisión por póliza que no corresponde	1	2	2
<b>Actividad: Pago a instituciones reguladoras</b>			
Pagos realizados posteriores a las fechas límites con posibilidad de generar multa	2	3	6
<b>Actividad: Pago a proveedores</b>			
Recargos por pagos tardíos de facturas generando multa	1	1	1
Recargos pagos tardíos de facturas cortes de servicio	2	2	4
Pagos por servicios no recibidos	1	1	1
<b>Actividad: Pago a reclamos</b>			

Pago tardíos a proveedores de talleres desaprovechando descuentos	1	3	3
Desembolso de dinero por mal cálculo de Siniestro	2	3	6
Pago a beneficiario incorrecto	1	2	2
Omisión de firmas en finiquito asegurando el pago a cliente	1	1	1

Fuente: (Elaboración propia)

**Tabla 8. Matriz evaluación de riesgos operativos proceso: Compras**

<b>Análisis de riesgos operativos</b>			
<b>Actividad: Papelería y útiles de oficina</b>			
<b>Riesgo</b>	<b>Calificación</b>		<b>Evaluación</b>
	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	
Acuerdos mutuos con proveedores brindando preferencias en la compra	1	3	3
Mercadería dañada	1	2	2
Compra de materiales para uso personal	2	2	4
Mala estimación en la compra de materiales quedando	2	2	4

productos sin uso			
<b>Actividad: Equipo de cómputo y mobiliario</b>			
Compra de equipo sin las especificaciones requeridas	1	3	3
Acuerdos mutuos con proveedores brindando preferencias en la compra	1	3	3
Incumplimiento de calidad y garantía de los productos	1	2	2
Incumplimiento en tiempos de entrega	1	2	2

Fuente: (Elaboración propia)

**Tabla 9. Matriz evaluación de riesgos operativos proceso: Caja chica**

<b>Análisis de riesgos operativos</b>			
<b>Actividad: Administración de caja chica</b>			
<b>Riesgo</b>	<b>Calificación</b>		<b>Evaluación</b>
	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	
Desembolso de dinero por gastos no reconocidos	2	3	6
Utilización de dinero para uso personal	2	2	4
Sobrantes de caja chica	3	2	6

Fuente: (Elaboración propia)

#### **6.4. TRATAMIENTO**

El tratamiento es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar y reducir los riesgos en una organización. Este paso se realiza posterior al análisis cualitativo y cada respuesta que se brinde se requiere una comprensión por el cual se abordara el riesgo. El beneficio clave de esta etapa es que las opciones para mitigar los riesgos van enfocadas en cuanto a la prioridad, esto quiere decir a los riesgos que fueron evaluados como altos. Cabe mencionar que la adopción de acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo es a menudo más eficaz que tratar de reparar el daño después de ocurrido el riesgo.

En esta etapa debido a la falta de actualización de los manuales de procedimientos y políticas, se recomienda a la unidad involucrarse en los planes de acción que se deberán llevar a cabo para el manejo de los riesgos operativos debido a que son los responsables de realizar dichas funciones y manejan el mayor conocimiento de los procedimientos.

#### **6.5. MONITOREO Y CONTROL**

El monitoreo y control es el proceso de dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos e identificar nuevos riesgos que se presenten en la unidad y poderlos evaluar para implementar nuevos planes de acción. El beneficio de esta etapa es que mejora la eficiencia para optimizar de manera continua las respuestas a los riesgos, además de evaluar los controles que se tienen establecidos y de esta manera ver la necesidad de mejorarlos o establecer nuevos controles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, L. F. (2010). El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute- PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos: Una revisión crítica. Bogota.
2. Baez, B. (2010). Confederacion Alemana de Cooperativa Matriz de Riesgo Operacional. Paraguay.
3. Basilea, C. d. (2003). Buenas Practicas para la gestion y supervision del riesgo operativo.
4. Basilea, C. d. (2004). Aplicacion de Basilea II Aspectos Practicos.
5. Becerril, A. J. (2012). Antecedentes de la Guia del PMBOK.
6. Institute, P. M. (2013). Guia de los fundamentos para la Direccion de Proyectos - Guia del PMBOK. Pensilvania.
7. (2010). Norma Internacional ISO 31000. España: AENOR.
8. Santander, B. I. (1999). Gestion de Riesgos Financieros.
9. Tapia, R. (2017). Matrices de Riesgo - El mapa de peligros en una empresa. HSEC MAGAZINE.
10. Lavaida, A. F. (2010). La gestión del riesgo operacional en las entidades financieras española (2007-2008). Ed Universidad de Cantabria.
11. Fernández, A. (2007). La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación. Madrid: Ediciones 2010, S.L.

12. Fernández-Laviada, A. (2007). La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación. Ed. Universidad de Cantabria.
13. Hernández Sampieri Roberto. (2006). Metodología de la Investigación
14. Cámara Tomas. (2010). Riesgo Operativo y la experiencia de Six Sigma
15. Ortiz Wyler – Rodriguez Francisco. Colegio de Contadores Públicos de México, Riesgo Operativo
16. Tamayo Mario. (2010). El Proceso de la investigación científica
17. Departamento Administrativo de la función pública. (2011). Guía para la administración de riesgo
18. Santor Moran Jorge. (2005). Gestión de riesgos corporativos

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta como instrumento de investigación.



### ENCUESTA

Somos estudiantes de Unitec, en esta ocasión deseamos solicitar su valiosa colaboración en contestar las siguientes preguntas para fines académicos.

La encuesta que se presenta a continuación tiene como objetivo conocer acerca de los riesgos operativos en la empresa que labora, por tal razón necesitamos de su colaboración suministrando información veraz y cabe resaltar que esta es de tipo confidencial.

Indicaciones: Por favor responder con honestidad marcando con una X en las siguientes preguntas:

1. El riesgo operativo es la probabilidad que la empresa incurra en pérdidas por la ocurrencia de hechos asociados a los procesos, recurso humano, fallas tecnológicas e infraestructura.  
¿Tenía conocimiento sobre que es el riesgo operativo?
  - a) Si
  - b) No
2. ¿Ha recibido capacitación específica sobre el riesgo operativo?
  - a) Si
  - b) No
3. ¿Los procesos en su área de trabajo están documentados? Si su respuesta es **No** favor pasar a la pregunta 5.
  - a) Si
  - b) No
4. ¿Qué porcentaje de los procesos en su área de trabajo están documentados?
  - a) 0 a 20%
  - b) 20 a 40%
  - c) 40 a 60%
  - d) 60 a 80%
  - e) 80 a 100%

5. ¿Cumple a cabalidad su área de trabajo con los procesos establecidos?
- a) Si
  - b) No
6. ¿Se hacen evaluaciones del cumplimiento de los procesos de su área de trabajo?
- a) Si
  - b) No
7. ¿En su área de trabajo tienen identificados los riesgos operativos que conllevan sus actividades? Si su respuesta es **Si** favor pasar a la pregunta 9.
- a) Si
  - b) No
8. ¿Considera importante identificar los riesgos operativos en su área de trabajo?
- a) Si
  - b) No
9. ¿Cuál de las siguientes fuentes de riesgo operativo considera que esta más expuesta su área de trabajo?
- a) Procesos Internos
  - b) Personas
  - c) Tecnología de Información
  - d) Procesos Externos
10. ¿Considera que la identificación de los riesgos operativos en su empresa están bien definidos?
- a) Si
  - b) No
11. ¿Considera que una buena identificación de los riesgos operativos contribuiría a minimizar la exposición en su área de trabajo?
- a) Si
  - b) No
12. ¿En la actualidad tienen controles que les permiten mitigar los riesgos operativos en su área de trabajo?
- a) Si
  - b) No

13. ¿Existe un departamento o área específica para el manejo de los riesgos operativos? Si su respuesta es Si favor pasar a la pregunta

- a) Si
- b) No
- c) En desarrollo

14. Datos de su área de trabajo

Departamento:

Unidad a la que pertenece:

Cargo:

### **DATOS DEMOGRÁFICOS**

<b>Edad</b>	
18-25	<input type="checkbox"/>
26- 35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
46-55	<input type="checkbox"/>
Más de 56	<input type="checkbox"/>

<b>Sexo</b>	
Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>