

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN
EN FINANZAS



“CONTROL DEL RIESGO OPERACIONAL COMO FACTOR DE
CALIDAD EN EL PROCESO DE FORMALIZACIÓN Y DESEMBOLSOS
EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA JUNIO - AGOSTO 2020”

TESIS

QUE PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

PRESENTA

KENIA MELISSA GÓMEZ FLORES

TEGUCIGALPA, M.D.C.

8 MARZO DE 2022

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. FRANCISCO HERRERA
RECTOR

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA
VICERRECTORA ACADÉMICA

DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA
SECRETARIA GENERAL

DR. ARMANDO EUCEDA
DIRECTOR DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAE. OSCAR A. ZELAYA
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. LUIS DUARTE
COORDINADOR GENERAL DE POSGRADO DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios todo poderoso, por su infinito amor, porque me ha conservado con vida, salud, entendimiento y me ha guiado hasta el día de hoy.

A mi familia, en especial a mis queridos padres, por sus consejos, amor, comprensión, apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de la maestría, también a mis hermanas por la compañía, cariño, apoyo y a mi hermanita menor que está en el cielo y sé que se alegra al verme culminar este proyecto.

Agradecimientos

Gracias a mi Dios por darme la oportunidad de culminar este proyecto, a mi amada familia, gracias por ayudarme a culminar esta difícil travesía y alcanzar una meta más, por darme ese empuje y fortaleza cuando estaba por desistir, realmente gracias.

A mi querida Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), que me ha brindado la oportunidad de sacar mi pregrado y post grado. Agradezco a POSFACE por el apoyo y paciencia que brinda a todos los maestrantes, a los catedráticos, por contribuir en nuestra formación profesional, por brindarnos sus conocimientos, experiencias y por estar dispuestos siempre a ayudar.

A mis asesores, por su paciencia y comprensión, por el apoyo brindado y compartir su valiosa experiencia para la finalización de este estudio. Muchas gracias a los compañeros de la promoción y a todos aquellos que se unieron en el camino, que, con esfuerzo, sacrificio y empeño, logramos culminar la ansiada meta, en especial gracias a aquellos que me ofrecieron su valiosa amistad.

Resumen

El presente estudio se centra en el control de riesgo operacional y calidad, en el proceso de desembolsos de créditos de una institución bancaria, en el cual se realizó un análisis de las herramientas que se utilizan, el costo que genera el reproceso de casos que tienen errores, controles que evalúan su efectividad, conocimiento y compromiso del talento humano, con el objetivo de identificar posibles puntos de mejora que sirvan de apoyo a las jefaturas para futuras tomas de decisión.

Para sustentar esta investigación se toma como base los acuerdos de Basilea y normas regulatorias nacionales, teorías de calidad, los principios de Deming, gestión de talento humano, Fayol y la escuela del proceso administrativo, así como estudios de costo de calidad y mala calidad, control interno y Riesgo en entidades financieras.

Este estudio se llevó a cabo en una institución bancaria de Tegucigalpa, Honduras, específicamente en las áreas que participan en el proceso de desembolso de créditos. Se realizó una encuesta en línea y entrevistas para la recolección de información, este estudio pretende describir los sucesos en un momento determinado de tiempo, para proporcionar información relevante que pueda ser un apoyo para la toma de decisión de las jefaturas.

Los resultados de esta investigación muestran que existen controles correctivos que se elaboran cuando ya se da el riesgo, así como existe un control de errores ya identificados y clasificados; pero no se identifican planes preventivos en las áreas que elaboran y codifican la documentación de casos, así como tampoco un plan de mejora continua de la calidad, ni el cálculo de costos de calidad, para determinar metas de disminución de estos, en tal sentido al no ser medido no puede ser controlado.

Palabras Clave: Riesgo operacional, calidad, control, costo y recurso humano.

Abstract

This study focuses on the control of operational risk and quality, in the credit disbursement process of a banking institution, in which an analysis of the tools used was carried out, the cost generated by the reprocessing of cases that have errors, controls that evaluate their effectiveness, knowledge and commitment of human talent, with the aim of identifying possible points of improvement that serve as support for managers for future decision-making.

To support this research, the Basel agreements and national regulatory standards, quality theories, Deming principles, human talent management, Fayol and the administrative process school, as well as quality cost and poor-quality studies, are taken as a basis. internal control and risk in financial entities.

This study was carried out in a banking institution in Tegucigalpa, Honduras, specifically in the areas that participate in the loan disbursement process. An online survey and interviews were carried out for the collection of information, this study aims to describe the events at a certain moment of time, to provide relevant information that can be a support for the decision-making of the headquarters.

The results of this investigation show that there are corrective controls that are developed when the risk already occurs, as well as a control of errors already identified and classified; but preventive plans are not identified in the areas that prepare and codify the documentation of cases, as well as a plan for continuous improvement of quality, nor the calculation of quality, to determine goals for their reduction, in this sense by not be measured cannot be controlled.

Keywords: Operational risk, quality, control, cost and human resources.

Índice

Dedicatoria	III
Agradecimientos	IV
Resumen	V
Abstract	VI
Índice	VII
Índice de Figuras	XI
Índice de Gráficos	XI
Índice de Tablas	XII
Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento Del Problema.....	3
1.1 Antecedentes De La Investigación	3
1.2 Enunciado Del Problema De Investigación.....	5
1.3 Preguntas de Investigación	8
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivos específicos	8
1.5 Justificación	9
1.6 Deficiencias de la Investigación	10
1.7 Viabilidad de la Investigación	10
1.8 Delimitación De La Investigación	11

Capítulo II. Marco Teórico	11
2.1 Marco Teórico	11
2.1.1 Breve Historia de la Calidad	11
2.1.2 La Filosofía de Calidad de Williams Edward Deming	15
2.1.3 Conceptos de Calidad y Calidad Total	18
2.1.4 Teoría general de sistemas	21
2.1.5 Recurso Humano.....	22
2.1.6 Fayol y la escuela del proceso de administración.....	23
2.1.7 Gestión por procesos.....	24
2.1.8 Trilogía de Calidad de Joseph Juran	26
2.2 Marco referencial.....	28
2.2.1 Acuerdos de Basilea.....	28
2.2.2 Riesgo operacional en las entidades financieras.....	28
2.2.3 Gestión de Riesgo en las Operaciones de Bancos Privados	30
2.2.4 Control Interno.....	32
2.2.5 Costo de la calidad y mala calidad.....	33
2.2.6 Costo de acuerdo con su Impacto en la Calidad	34
2.2.7 Control de Calidad	35
2.3 Marco Contextual	37
2.3.1 Gestión del riesgo operacional Global.....	37

2.3.2 Gestión del riesgo operacional en América Latina	37
2.3.3 Gestión del riesgo operacional en Honduras	38
2.3.4 Norma de Gestión de Riesgo Operativo Circular CNBS No 195/2011.....	39
2.3.5 Sanciones de la Ley del Sistema Financiero Decreto No 129-2004.....	41
2.3.6 Visión, Misión y Organigrama de la Institución Bancaria	42
Capítulo III. Métodos y Técnicas De Investigación.....	43
3.1 Tipo de investigación	43
3.2 Alcance de la investigación	43
3.3 Diseño de la investigación.....	44
3.4 Hipótesis de la investigación	44
3.5 Variables.....	44
3.6 Población y Muestra	45
3.7 Descripción del Método y Técnicas de la Investigación	46
3.8 Instrumentos para la recolección de Información.....	48
3.8.1 Cuestionario	48
3.9 Fuentes de Información	49
3.9.1 Fuentes Primarias.....	49
3.9.2 Fuentes Secundarias.....	51
3.10 Validez y Confianza	52
3.11 Prueba Piloto Validez y Confianza.....	52

3.12 Operacionalización de Variables	47
Capítulo IV: Análisis De Datos.....	47
4.1 Análisis descriptivo	47
4.2 Variable Riesgo Operacional.....	47
4.3 Variable Calidad	60
4.4 Análisis inferencial	68
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	69
5.1 Conclusiones.....	69
5.2 Recomendaciones	71
6 Referencias Bibliográficas	74
ANEXOS.....	78
7. Propuesta	79
Introducción	80
7.1 Justificación.....	81
7.1.1 Objetivos.....	81
7.1.2 Objetivos específicos	82
7.2 Metodología Kanban	82
7.3 Trilogía de Calidad de Joseph Juran.....	83
7.4 Plan de Trabajo.....	84
7.4.1 Descripción de Actividades	85

7.5 Seguimiento y Evaluación.....	89
7.2 Anexo 1 Circular de la CNBS 195/2011	90
7.3 Anexo 2 Encuesta en línea	95
7.4 Anexo Colector de Ideas de Mejora	105

Índice de Figuras

Figura 1: Proceso de Créditos (Fuente: Elaboración propia)	6
Figura 2 Proceso de Formalización y Desembolso (Fuente: Elaboración propia).....	7
Figura 3 Organigrama Institución Bancaria (Elaboración Propia).....	43
Figura 4 Escala de Tiempos de Propuesta (Elaboración Propia)	85
Figura 5, Tabla de Kanban para las Áreas de Legal y Negocios (Elaboración Propia)	87

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Zona de Pertenencia.....	47
Gráfico 2 Indique a que área pertenece	48
Gráfico 3 Seleccione su antigüedad en el actual puesto	49
Gráfico 4 Seleccione su nivel académico.....	49
Gráfico 5 ¿Usted recibe retroalimentación de forma periódica sobre los Riesgos Operativos que se cometen en su área de trabajo?	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 6 ¿Se les da seguimiento a las ideas o propuestas de mejora que hacen los colaboradores?	61
Gráfico 7 ¿El control de calidad para la reducción de reprocesos y riesgos, es un factor importante de seguimiento para su jefatura?	65

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	47
Tabla 2 Especialización de Educación Superior	50
Tabla 3 ¿Considera que recibió la capacitación de inducción adecuada para desempeñar sus labores, cuando ingresó a su actual puesto?.....	51
Tabla 4 ¿Indique con qué periodicidad recibe capacitaciones de reforzamiento de conocimientos, para mejorar su actual desempeño?	51
Tabla 5 ¿Cuentan con un programa de capacitación individual durante el año?	52
Tabla 6 ¿Qué tipo de capacitación prefiere, para lograr una retroalimentación efectiva de sus conocimientos?	53
Tabla 7	
¿La jefatura de su área, considera la capacitación como factor clave de aprendizaje para sus colaboradores?	53
Tabla 8	
¿En su área, cuentan con un manual operativo que explique paso a paso, todos sus procesos? ..	54
Tabla 9	
¿Siempre que existe un cambio en los procesos, hay una comunicación oportuna por parte de la jefatura de su área?.....	54
Tabla 10	
¿La jefatura de su área, mantiene manuales operativos de todos los procesos actualizados y completos?	55

Tabla 11

¿Con qué periodicidad su jefe inmediato le envía la retroalimentación de sus reprocesos? 56

Tabla 12

¿En qué parte del proceso de la documentación del expediente electrónico, considera usted, que tiene la mayor cantidad de reproceso? 57

Tabla 13

Seleccione factores clave, que usted considera, son los que provocan la mayor cantidad de reprocesos en su área de trabajo..... 58

Tabla 14

¿Considera usted que participar en planes de capacitación continua, para reforzar conocimientos, son necesarios para mejorar el desempeño de los colaboradores? 60

Tabla 15

¿Conoce usted los planes de acción para la reducción de reprocesos? 61

Tabla 16

¿Cuentan con algún check list para verificar que el caso de créditos se gestione de forma correcta y completa? 62

Tabla 17 ¿En su área de trabajo existe algún filtro de calidad que valide el crédito, antes de pasar a la siguiente área?..... 63

Tabla 18

¿Existen círculos de Calidad, foros o algún lugar donde usted pueda brindar propuestas de mejora?..... 63

Tabla 19

¿En su área de trabajo existe algún indicador de calidad mensual que evalúe la cantidad de reprocesos en sus casos?	64
---	----

Tabla 20

¿Qué factores clave considera usted que pueden mejorar el proceso de documentación y gestión de crédito?	65
--	----

Tabla 21

¿Qué controles de calidad, considera necesarios para la reducción de reprocesos y riesgos operacionales?	66
--	----

Tabla 22

¿Cómo considera usted, se podrían mejorar los planes de capacitación en su área de trabajo? ...	67
---	----

Tabla 23 Cronograma de Actividades	85
--	----

DEGT-UNAH

Introducción

La investigación denominada “Control del Riesgo Operacional como Factor de Calidad en el Proceso de Formalización y Desembolso de una Institución Bancaria junio - agosto 2020”, surge de la necesidad de examinar la problemática que se da en una institución bancaria al reprocesar expedientes de créditos aprobados, esto provoca atraso en el desembolso del préstamo del cliente, acumulación de casos en las diferentes áreas, lo cual genera tensión y malas relaciones entre el personal que participa en el proceso, adicionalmente los riesgos operacionales puede generar sanciones locales, así como pérdidas monetarios y la falta de calidad puede generar daños en la reputación de la institución.

Desde hace varios años se ha intentado reducir este problema, automatizando las herramientas para crear expedientes digitales en donde se sube toda la documentación del cliente, se incluyeron catálogos electrónicos, personalizados por tipo de operación, esto ayudo a agilizar el paso del expediente electrónico entre las áreas, pero no redujo la cantidad de expedientes reprocesados, lo cual incrementa el riesgo operacional y afecta la calidad del servicio.

A nivel internacional se aborda el problema de riesgo operacional mediante los acuerdos de Basilea, en base a estos los países realizan sus regulaciones locales, los bancos deben implementar medidas de control de riesgo operacional conforme a ellos. En cuanto a la calidad es un tema ampliamente inculcado en países desarrollados, las teorías de calidad, mejora continua y otros, son aplicados para obtener procesos mas eficientes, reducir costos y ser mas competitivos en el mercado.

En vista de ello, y para abordar el problema objeto de estudio, la investigación se divide en los siguientes capítulos: en el capítulo I, se da a conocer el planteamiento del problema que da origen al estudio siendo este el control de del riesgo operacional y calidad del proceso, los

objetivos se enfocan en conocer el control del riesgo operacional, costo del reproceso, percepción de los colaboradores en cuanto a la metodología empleada para el control de riesgo operacional y uso de las herramientas de calidad, también se explica la justificación, viabilidad y delimitación del estudio.

Seguidamente el capítulo II, presenta el marco teórico de las teorías que fundamentan esta investigación como ser la calidad total, filosofía de Deming, recursos humanos, teoría general de sistemas, así como todos aquellos argumentos que respaldarán la explicación del problema de investigación, abordando los contenidos referenciales como ser los acuerdos de Basilea, control interno, costo de calidad, hasta llegar a los aspectos contextuales como ser la gestión del riesgo operacional a nivel internacional y nacional.

Por otra parte, el capítulo III de la investigación da a conocer la metodología empleada para el desarrollo de este estudio, se basó desde un abordaje cuantitativo, mediante una muestra no probabilística o por conveniencia, por las características de esta investigación el diseño fue diseño no experimental transversal, esta tesis es meramente descriptiva, no presenta hipótesis ya que no pretende mostrar correlación entre las variables pues estas no dependen una de la otra.

En cuanto al capítulo IV de la investigación, se presenta el procesamiento de los datos de la encuesta aplicada a las áreas de Negocios y Legal, concluyendo que no existen planes de gestión preventiva para un adecuado control del riesgo integral, así como tampoco se reflejan planes de mejora continua de calidad. Posteriormente se procede con recomendaciones basadas en las conclusiones y objetivos de la investigación, conforme esto en el apartado de los anexos se presenta una propuesta de mejora basada en los hallazgos del estudio.

Capítulo I. Planteamiento Del Problema

1.1 Antecedentes De La Investigación

El riesgo operacional a nivel mundial es tema de estudio para las instituciones bancarias, tomando en cuenta aspectos como el avance tecnológico y la globalización, vuelven de vital importancia minimizar al máximo el riesgo operacional. Cepparo (2007), en su investigación “Basilea II y el Riesgo Operacional en las entidades financieras”, nos habla de la creación del Comité de Basilea en 1974, como un foro llamado “Comité de Supervisión Bancaria de Basilea” enfocado en regular la supervisión bancaria, este grupo es conformado por representantes de alto nivel de bancos centrales y supervisores bancarios de diferentes países, quienes elaboran recomendaciones de supervisión y de identificar mejores prácticas de control de riesgos.

Los acuerdos de Basilea para el control de riesgos, son tomados en consideración por diferentes nacionalidades para la elaboración de sus regulaciones locales, puesto que se basan en rigurosas investigaciones, que visualizan principios claros y coherentes, en los que se definen normas para la gestión del riesgo operacional; en 2007 nace Basilea II, en este nuevo acuerdo se pretende hacer frente a la nueva naturaleza y alcance de los riesgos en un mundo global e interconectado, enfocado en la mitigación y control de riesgos(Cepparo,2007).

El riesgo operacional con anterioridad fue minimizado por otros riesgos, pero según Pérez y Gragera (2019), el estudio “Análisis y Gestión Del Riesgo Operacional en las Entidades Financieras y Aseguradoras una Comparativa”, menciona:

El riesgo operacional es una clase más de riesgo al que se exponen las distintas compañías en función de la naturaleza de su negocio. Anteriormente, otros tipos de riesgo tales como el de liquidez, de crédito o de mercado le restaron importancia. Sin embargo, en la última década como consecuencia de la

globalización de los mercados y del apogeo tecnológico, se ha originado una transformación en el entendimiento del riesgo operacional que ha motivado la creación de un marco de gestión propio, en el que se encuentran registrados los hechos que pueden generar pérdidas significativas de tipo operacional.

En vista de su importancia, con el propósito de protegerse frente al riesgo operacional, las empresas promovieron la aplicación de dicho concepto en primer lugar en el ámbito bancario (Perez y Gragera, 2019,P.223).

El concepto de calidad, introducido por el estadounidense Edwards Deming en 1950, exponía los altos costos que una empresa incurre cuando no tienen planificación para administrar la calidad en sus procesos, siendo el desperdicio de materiales, productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminarles defectos, o las reposiciones y compensaciones pagadas a los clientes por las fallas en los mismos, esto aumentaba los costos, y así demostraba que la calidad, es una arma tanto estratégica como económica (Murillo, 2015).

En base a lo anterior Tari (2000), en su libro “Calidad Total, fuente de ventaja competitiva” afirma que:

Podríamos decir que el reto de la empresa es adquirir una competitividad a través de productos de alta calidad a bajo coste. Aunque no resulta sencillo, un camino para conseguirlo es la implantación de programas de mejora de la calidad que pueden proporcionar respuestas válidas a las necesidades de los clientes, y por otro lado disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la organización alcanzar una posición inmejorable para conseguir ventajas competitivas (Tari,2000,p.8).

Como podemos observar mantener un control del riesgo operacional para disminuir o mitigar la probabilidad de eventos problemáticas que dañen la calidad del proceso, es indispensable para mantener la competitividad, bajo costo y confianza de la clientela.

1.2 Enunciado Del Problema De Investigación

Según la norma ISO 9000, nos dice que: “Calidad es un conjunto de características inherentes a un objeto, producto o servicio que cumple con los requisitos”. Las organizaciones dependen de sus clientes externos e internos, por lo que es necesario comprender las necesidades actuales y futuras, para esto el personal debe estar comprometido para lograr la mejora y calidad de su trabajo. En el estudio “Mejora continua de la calidad en los procesos”, se afirma que:

Se admite estadísticamente que, en las organizaciones sin gestión de mejora continua, se puede tener un volumen de ineficiencia entre un 15 y 25 % de sus ventas. Las que, si la hacen, oscila entre 4 y 6%. Un rápido cálculo nos hará descubrir la magnitud de la respectiva "Mina de Oro" y el efecto que tiene sobre los resultados y la competitividad. La mayoría de los fallos o ineficiencias que configuran el despilfarro son desconocidos, considerados como normales, ignorados y con frecuencia ocultados. Actitudes que impiden buscar soluciones y evitar su repetición (Garcia P, Quispe A, y Ruez G, 2003,p.2).

En la Circular CNBS No.195/2011 de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, nos habla que la administración del riesgo debe ser considerado por la banca, estando obligados a gestionar el riesgo operacional, implementar controles y monitorear su efectividad, todo con el objeto de fortalecer los procesos mediante lineamientos de evaluación, mitigación, seguimiento y control del riesgo operacional. Un factor de riesgo operacional es el origen de un evento de riesgo, y

entre estos factores tenemos los procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos (CNBS, 2011).

En base a lo anterior es de vital importancia que las instituciones se concentren en brindar un control del riesgo operacional, así como asegurarse de que todos sus procesos sean de calidad para la satisfacción de la clientela, de sus clientes internos y de las autoridades regulatorias.

La investigación se realizó en una institución bancaria la cual omitiremos el nombre por motivos de confidencialidad. La problemática se presenta en el reproceso de expedientes de créditos aprobados, esto provoca atraso en el desembolso del crédito del cliente, acumulación de casos en las diferentes áreas, lo cual genera tensión y malas relaciones entre el personal que participa en el proceso, adicionalmente los riesgos operacionales pueden generar sanciones locales, así como pérdidas monetarias y la falta de calidad puede generar daños en la reputación de la institución.

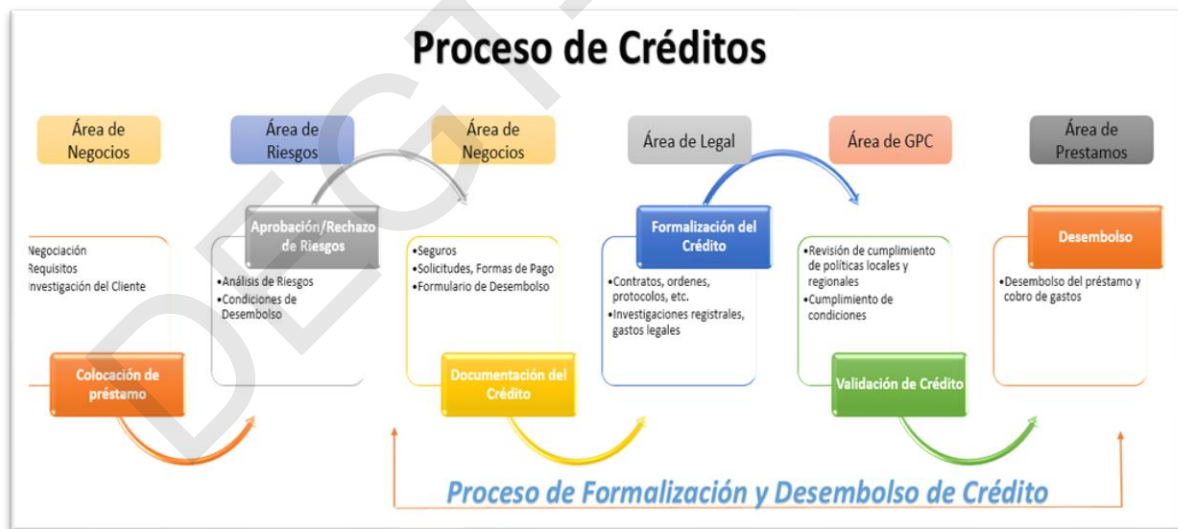


Figura 1: Proceso de Créditos (Fuente: Elaboración propia)

Durante los últimos años, se han realizado esfuerzos para mejorar la calidad del proceso, y mitigar el riesgo, a pesar de ello los errores e inconsistencias, se mantienen o incrementan.

Son cinco áreas que participan en el proceso de créditos de la institución bancaria en la que se realizó el estudio las cuales son: el área de Riesgos de créditos(analiza y aprueba el crédito), área de Negocios (quien coloca y documenta el crédito), área Legal (quien formaliza Legalmente el crédito), área de Gestión de procesos de créditos(o GPC, área que valida que los créditos cumplan con las políticas internas, locales y regionales, así como que el crédito este correctamente documentado y clasificado), y área de Préstamos (quien desembolsa el crédito al cliente). En la siguiente figura, podemos ver el proceso de formalización y desembolso:

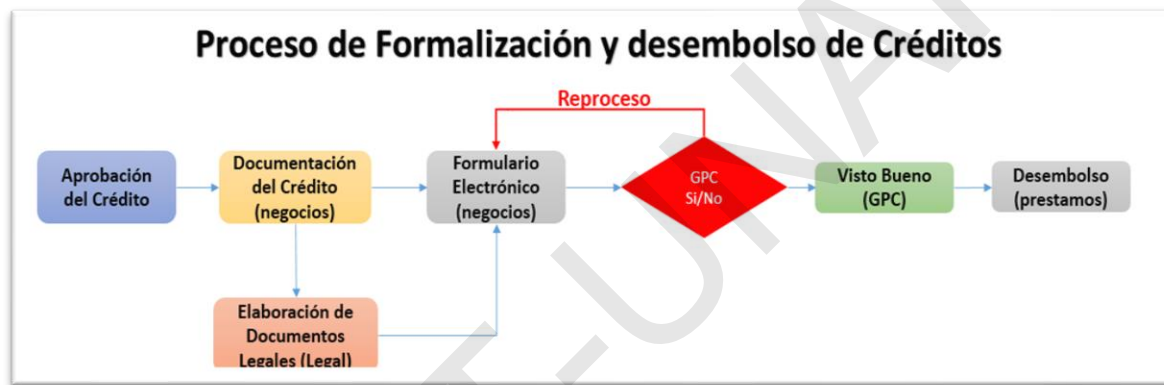


Figura 2 Proceso de Formalización y Desembolso (Fuente: Elaboración propia)

Como podemos observar en la figura anterior, GPC, es el área encargada de identificar y reprocesar todos los casos que contengan errores que pueden representar un riesgo operacional. Según nos informan, pese a que se han automatizado los procesos, se han compartido los incidentes y riesgos con las áreas, los reprocesos no disminuyen si no que aumentan incrementando el tiempo de respuesta.

Los casos reprocesados implican un riesgo operacional serio, lo cual afecta de forma general la calidad del proceso, por tal razón esta investigación tiene el propósito de describir posibles falencias en el control del riesgo, de esta manera proporcionar información a las altas gerencias

para que ellos puedan realizar oportunas tomas de decisión, en tal sentido nos interesa contestar las siguientes preguntas:

1.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Qué áreas son las que presentan la mayor cantidad de expedientes de créditos reprocesados con riesgos operacionales y su costo adicional para la institución bancaria?
2. ¿Qué percepción tienen los colaboradores sobre la prevención y control del riesgo operacional en las áreas que participan en el proceso de formalización de desembolso de créditos?
3. ¿Qué herramientas de control de calidad utilizan los colaboradores para el seguimiento y mejora continua en la calidad del proceso de documentación y elaboración del crédito?

1.4 Objetivos

Analizar los factores vinculados a la prevención y control de riesgo operacional como factor de calidad en el proceso de formalización y desembolsos de créditos de una institución bancaria en el periodo de junio-agosto 2020.

1.4.1 Objetivos específicos

1. Examinar la estadística de casos reprocesados, para identificar las áreas con mayor incidencia de error y calcular el costo que tiene reprocesar un expediente de créditos.

2. Determinar la percepción y conocimiento del colaborador sobre prevención y control de riesgo operacional, implementados en las áreas que participan en el proceso de formalización y desembolso de créditos.
3. Identificar que herramientas de control de calidad se implementan en las áreas encargadas de la elaboración y documentación del expediente de créditos y que resultados les ha representado.

1.5 Justificación

En una institución financiera, la prevención y el control de riesgo para garantizar la calidad del proceso es necesario para mejorar la satisfacción del cliente, por lo que es importante identificar qué puntos podrían reforzarse para hacer más eficientes y expeditos los procesos en general, y así optimizar la calidad de servicio interno y externo, reducir tiempos y minimizar el riesgo.

La imagen, la credibilidad y confianza que goza una institución financiera, puede verse afectada drásticamente por falta de controles que garanticen la calidad del proceso, las quejas y molestias para los clientes internos y externos de boca en boca, o peor aun utilizando redes sociales, pueden dañar de forma dramática la continuidad del negocio; adicionalmente si los reprocesos son a gran escala existe el costo oculto que incluye volver a utilizar más recursos para reprocesar y corregir, haciendo más costoso el proceso.

Los bancos proporcionan financiamientos para diferentes proyectos de desarrollo e inyección de capital para Negocios, lo cual genera empleos y ayuda a el crecimiento económico del país; en tal sentido controlar el riesgo operacional y mejorar la calidad del proceso en general, es un beneficio tanto para la institución como para la clientela de este.

Este estudio fue una experiencia significativa, para conocer en un escenario real, como se implementan los controles internos, los planes de acción de las instituciones, conocer el nivel de compromiso que tanto la jefaturas como los subordinados tienen con la calidad de los procesos y el control del riesgo operacional, proporcionando una interesante fuente de aportes para proyectos futuros y tomas de decisión para la mejora del proceso.

1.6 Deficiencias de la Investigación

Las deficiencias en esta investigación son las siguientes:

- 1) Tiempo, en la institución bancaria que se realizó este estudio se concedieron horas limitadas debido a la pandemia para realizar las indagaciones de estudio, así como la aplicación de la encuesta.
- 2) Acceso a información, por ser una institución bancaria, tiene sumamente restringida la cantidad de información que se puede mostrar en el estudio.

1.7 Viabilidad de la Investigación

La aplicación del estudio fue viable, ya que se contó con:

- Recursos bibliográficos, para ello se cuenta con la norma regulatoria de riesgo operativo que tiene la CNBS (Comisión nacional de banca y seguro), así como el acuerdo de Basilea, Gestión de Calidad, teoría de Calidad Total, gestión del recurso humano y otros.
- Experiencia y conocimiento en el rubro bancario.
- Recurso Financiero, se contó con el recurso financiero disponible para el transporte y alimentación necesarios para realizar esta investigación.

- Recurso Logístico, acceso a trabajar directamente con las áreas de gestión de procesos de créditos y calidad en diversas reuniones.

1.8 Delimitación De La Investigación

Esta investigación fue realizada entre los meses de junio y agosto del 2020, se llevó a cabo en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C, dentro de la oficina principal de una institución bancaria ubicada en Bulevar Suyapa, de la cual se omite el nombre por motivos de confidencialidad, pero se permitió el estudio en las áreas de Negocios y Legal, ya que son las áreas con mayor cantidad de incidencias de riesgo operacional y reprocesos de expedientes de créditos.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Breve Historia de la Calidad

La calidad ha tenido un proceso histórico que ha desarrollado hasta alcanzar el actual enfoque integral o «sistémico», distinguiendo cinco etapas claves: 1) edad media-revolución industrial, 2) evolución industrial-finales siglo XIX, 3) administración científica-II Guerra Mundial, 4) II Guerra mundial-década de los setenta y 5) década de los ochenta y noventa. Tari (2000), en su obra “Calidad Total, Fuente de Ventaja Competitiva” nos brinda un breve resumen de la historia de calidad:

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente esa comunicabilidad que existía entre fabricante y cliente y se inicia un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. Aparece la

visión de Frederick Winslow Taylor, implicando la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad. Este trascendental cambio provocó inicialmente un perjuicio en la calidad del producto o servicio (Tari,2000, p.15).

Con la producción en serie, siguiendo los principios del trabajo de Taylor, era fácil que se produjera un error humano o se entregara un artículo defectuoso. De esta forma, surgieron los primeros problemas relacionados con la calidad en la industria. Como solución, se adoptó la creación de la función de inspección en la fábrica, encargando ésta a una persona responsable de determinar qué productos eran buenos y cuáles malos, eliminando a medida que este periodo iba avanzando la preocupación o responsabilidad de los operarios por la calidad y traspasándola al inspector (Tari,2000, p.16).

En ese momento la calidad no era realmente un problema, pues prevalecía la productividad que se tenía en las fábricas, la calidad en el ámbito de la empresa sólo comienza a estudiarse a principios del siglo XX, relacionándolo con el término inspección, concepción que ha ido evolucionando hasta llegar a entenderlo como prevención. Finalizada la II Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos:

Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección, la calidad no se consideraba un problema puesto que estaba en un mercado con gran demanda, donde sus productos se comercializaban fácilmente (Tari,2000, p.17).

Mientras que, en 1950, en Japón se empezaba a aplicar el control de calidad con una amplia difusión de los métodos estadísticos. Japón, comprendió que para no

vender productos defectuosos era necesario producir artículos correctos desde el principio, pese a que el control de calidad se inició con la idea de la inspección pronto se pasó a la prevención como forma de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos. Japón comprendió que para desarrollar un producto de calidad era preciso que todas las divisiones de la empresa y todos sus empleados participaran en el control de la calidad (Tari,2000, p.18).

Significaba que quienes intervenían en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes estaban en la división de fabricación y en las divisiones de contabilidad y personal entre otras, tenían que participar sin excepciones. La industria occidental, desde la II Guerra Mundial hasta los años setenta se había concentrado en proporcionar de la manera más rápida posible la tecnología y el volumen creciente de productos y servicios que una economía en continuo desarrollo exigía (Tari,2000, p.19).

Se usaban de forma intensiva las técnicas de control de calidad basadas en la inspección del producto final para determinar su idoneidad, por lo que la eliminación o reproceso del producto defectuoso eran habituales. Las ineficiencias y el costo extra eran repercutido al cliente, lo que no representaba un grave problema mientras la economía siguiese creciendo. El control de calidad tenía un límite ya que se centraba en la planta productiva (Tari,2000, p.19).

Sin embargo, las lecciones del Dr. Juran sobre el arte del “Quality Management” y el significado de la calidad ampliaron el enfoque más allá de la simple inspección de productos. Estas premisas básicas fueron escuchadas en Japón, pero no en

Estados Unidos por lo que la calidad empezó a ser una preocupación principalmente de la administración de las empresas japonesas (Tari , 2000, p.24).

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diferentes teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día la Calidad Total es el compendio de las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de organizaciones. Los principios fundamentales para considerar son:

a) Orientación hacia los resultados, b) Orientación al cliente, c) Liderazgo y coherencia en los objetivos, d) Gestión por procesos y hechos, d) Desarrollo e implicación de las personas, e) Aprendizaje, innovación y mejora continuos, f) Desarrollo de alianzas g) Responsabilidad social (ISO Tools, 2016).

En la década de 1980 se necesitaban implementar sistemas de aseguramiento de calidad para complementar los requisitos sobre los productos y servicios, así garantizar al cliente que la calidad se alcanzó de manera consistente, pero existían muchos enfoques de cómo debería ser un sistema de aseguramiento de la calidad; entonces la ISO integró un comité técnico y en 1987, nacen la normas ISO el cual estandariza y unifica los diferentes enfoques de calidad, Gutierrez (2010), en su libro “Calidad y Productividad”, nos resume las siguientes normas de calidad descritas por la ISO:

- **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes por lo que deberían comprender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, deben crear y mantener un ambiente interno donde el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del personal: El personal es la esencia de una organización, su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en Procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor (Gutierrez, 2010).

2.1.2 La Filosofía de Calidad de Williams Edward Deming

Uno de los gurús de la calidad, prácticamente el responsable del resurgimiento de la industria Japonesa después de la segunda guerra mundial es Edward Deming, quien plasmó sus teorías en una gran cantidad de obras que hablan de como la calidad, en lugar de ser un costo adicional, resulta ser el factor de ahorro económico que muchas empresas buscan; Deming (1982), en su libro “Saliendo de la crisis “, muestra el camino para posicionar en términos de competitividad

a una empresa, adoptando los procesos de la calidad total (Vicente, 2017). En esta obra también se incluyen los famosos catorce principios de Deming, que son detallados a continuación:

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios: nos habla que más allá del logro económico, debemos buscar mantener el negocio a flote y generar empleos, para esto es necesario innovar, investigar y mejorar continuamente.
2. Adoptar una nueva filosofía cooperativa: la filosofía de mejorar continuamente se inicia en la gerencia y debe implantarse en todos los niveles: nos habla de que la formación de todos los participantes en los procesos es vital ya que deben estar claros de sus responsabilidades, deberes y los beneficios de cooperar entre sí. Por lo que es inaceptable la negatividad, mano de obra ineficiente, antipatía ante el cliente.
3. Eliminar la inspección masiva como método de Control de Calidad: nos menciona que la calidad debe estar presente desde un principio, ya que mucha inspección es pagarles a los trabajadores para que cometan errores y luego los corrijan.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los contratos de compra al precio más bajo: nos habla de lo importante que es tener una relación sólida con un proveedor para un producto, no buscando lo más barato, porque lo importante no es el costo de producción si no el del uso del producto.
5. Mejora continua, tanto de la producción como de los servicios: nos habla de una búsqueda de mejoras continua mediante auditorías, análisis de información y acciones correctivas.
6. Instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores: la formación del colaborador nunca termina, si este capacita a otro y no está bien formado, el problema crece y la capacitación se degenera.

7. Establecer el liderazgo en los diferentes niveles de la organización: la misión del supervisor no es el castigo, orden o recriminación, es el de orientar y ayudar a realizar un mejor trabajo, así como identificar quien necesita ayuda.
8. Sustituir el miedo por confianza y seguridad: nos habla de que el miedo genera pérdida económica, si un colaborador tiene miedo de preguntar, hará mal su trabajo o no lo hará, generar un clima de confianza y seguridad es responsabilidad de la gerencia.
9. Derribar las barreras existentes entre diferentes departamentos: nos dice que los departamentos no deben competir entre sí, más bien deben trabajar en conjunto a largo plazo, que facilite la colaboración y el beneficio en común de la empresa.
10. Eliminar eslóganes, lemas y frases exhortando a mejorar la productividad: nos dice que la publicidad sobre el logro de metas de calidad como la ISO, no logra más calidad ni productividad, es más beneficioso que esos recursos se enfoquen en analizar los procesos y necesidades de clientes.
11. Derribar las barreras que impiden el orgullo del trabajo bien hecho: nos habla de que a la gente le motiva hacer bien su trabajo, eliminar todo lo que afecta ese sentimiento como la mala supervisión, evaluación anual, herramientas defectuosas, comparación de méritos y otros que son generadores de mal ambiente; el empleado no llega desmotivado a la empresa, si esto pasa hay que analizar por qué y solucionarlo.
12. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos: nos dice un trabajador presionado cumple su objetivo como sea, sin importar como esto afecta a la empresa en imagen, posicionamiento y calidad, esto se debe sustituir por liderazgo, en lugar de premio o castigo, revisar por qué la variación.

13. Establecer sólidos programas de formación y desarrollo personal: nos habla del desarrollo de competencias, como trabajo en equipo, procesos estadísticos y nuevas tecnologías, permitir que el trabajador pueda participar en la elección de su área de desarrollo personal.
14. Tomar las medidas necesarias para que se produzca la transformación: toda la empresa debe involucrarse en el cambio, pero debe haber un departamento especializado, capacitado y comprometido con el cambio (Vicente, 2017).

2.1.3 Conceptos de Calidad y Calidad Total

Existe una variedad de definiciones de calidad, para Juran (1990): “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. Según la American Society for Quality (ASQ) señala que: “Calidad es un término subjetivo que cada persona sector tiene su propia definición, en un sentido técnico puede haber dos significados, 1) es la característica de un producto o servicio, que influye en la capacidad de satisfacer necesidades específicas o 2) también puede ser un producto o servicio libre de deficiencias” (Gutierrez, 2010).

Maldonado (2018), en su libro “Fundamentos de la Calidad Total”, menciona que calidad significa producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; satisfacción del cliente significa que un bien o servicio cumpla las características deseadas por el comprador y carece de deficiencias, para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas a precio justo con menor costo (Juran y Grina, 1995). La calidad total es el estado más evolucionado de los términos de calidad, siendo sus principios fundamentales:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno como externo.
- Desarrollo de un proceso de mejora continua por siempre, en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa.
- Compromiso de la Dirección y un activo liderazgo de todo el equipo.
- Participación de todos los colaboradores y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superar barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición y dominio del manejo de la información (Maldonado, 2018).

La filosofía de calidad total proporciona una visión que incentiva la mejora continua, y el involucramiento de todos los miembros, impulsar y sostener procesos de cambio requiere entusiasmo, voluntad, compromiso y ganas de aprender a hacer mejor las cosas, exige también conocer la naturaleza de estos procesos. Aprender sobre el proceso de cambio implica comprender su complejidad, conocer las etapas que lo componen y saber anticiparse a las resistencias que genera (Maldonado, 2018).

La gestión de la Calidad Total está compuesta por tres paradigmas: 1) Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, u otros; 2) Total: organización amplia. 3) Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus complejidades. Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, define Calidad Total: “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la

misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad” (Excelence Managment , 2015).

Entre las herramientas de calidad podemos mencionar:

1. Gráfico de Pareto: la regla de Pareto que dice que el 80% de los problemas tienen su origen en un 20% de las causas y viceversa, al descomponer un problema encontramos que unas pocas son las responsables de la mayor parte de las ocurrencias. De esta manera, se pueden determinar las causas más frecuentes que originan el problema estudiado y darle una mayor o menor importancia a la hora de decidir sobre qué aspectos trabajar, dado que no podemos atacar todos los aspectos a la vez.
2. Diagrama Causa - Efecto: permite identificar las posibles causas asociadas a un problema o efecto. Es decir, detectada una no conformidad o efecto, es necesario investigar las causas que la provocan. Con esta técnica se intenta que el colaborador siga un determinado objetivo, como la mejora de la eficacia, la reducción de los reprocesos, inconsistencias, rechazos, descubriendo las causas que lo originan para posteriormente solucionarlo.
3. Gráficos: es la utilización de diferentes tipos de gráficos para mostrar la relación entre los mismos, y se pueden utilizar para diferentes propósitos como ser:
 - Identificar problemas o incidencias dentro de la organización
 - Determinar necesidades y expectativas de clientes internos como externos.
 - Priorizar acciones en función de la importancia de sus consecuencias.
 - Dar seguimiento a la evolución de la situación y planificación.
 - Identificar causas de mala calidad.
 - Encontrar y buscar soluciones a los problemas

- Ayuda a planificar planes de acción (Tari,2000).

2.1.4 Teoría general de sistemas

La Teoría General de los sistemas, constituyó un avance en la manera como se interpreta la organización empresarial, puesto que incluye los elementos tradicionalmente minimizados en su relevancia. Peralta (2016), en su estudio “Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión”, nos menciona que muchas de las teorías para conocer el comportamiento organizacional, descuidaban el abordaje de puntos importantes como las comunicaciones y relaciones entre las unidades funcionales que participan en los procesos, pero la teoría de los sistemas supuso que es imposible comprender un sistema sin analizarlo como un todo.

Así mismo se definen los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirecto unido de modo estable y cuyo comportamiento que persigue un objetivo. La teoría general de sistemas se caracteriza por su perspectiva y visión integradora y global, en donde lo importante son las relaciones y conjuntos que emergen de ellas; es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general, su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier campo de la investigación (Peralta, 2016).

Velásquez (2000), en su artículo “El Enfoque de sistemas y contingencias aplicado al proceso organizacional” nos ofrece una reflexión sobre el proceso administrativo, desde la perspectiva del enfoque de sistemas, evoluciono desde el enfoque clásico, al enfoque de las relaciones, posteriormente el enfoque holístico dentro del cual afirma que:

El enfoque de la organización como un sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no solamente da respuesta a los

problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional.

En este enfoque es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y sobre todo la generación de conocimiento teniendo presente la interdisciplinariedad, percibiendo al hombre como un ser complejo, al que además de satisfacerle las necesidades fisiológicas y sociales, se le deben satisfacer las necesidades psicológicas y trascendentales (Velasquez, 2000, s.f.).

2.1.5 Recurso Humano

Chiavenato (2015) en su libro “La gestión del Talento Humano”, nos habla de la importancia de gestionar a las personas como asociadas, no como recursos inertes que son incapaces de actuar y necesitan ser administrados, en tal sentido afirma que:

A las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.

Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados (Chiavennato, 2015,p.10).

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía global, las organizaciones deben prepararse para los desafíos constantes. Para tener éxito, se debe contar con personas expertas,

ágiles, emprendedoras y arriesgadas. Las personas son las que dirigen los Negocios, elaboran los productos y prestan el servicio. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para lograrlo. Las organizaciones más exitosas invierten en capacitación para obtener un rendimiento garantizado, porque la capacitación no es un gasto, sino una inversión, que produce beneficios directos para los clientes (Chiavennato, 2015).

Hernández (2016), en su estudio de “Evaluación de desempeño de las Instituciones Bancarias”, nos habla de la importancia de la evaluación del desempeño, siendo este un proceso para juzgar el valor, excelencia o cualidades de una persona, para ver el objetivo de la evaluación cita a May Field (1960), afirma que:

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otra sumamente adversa. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de evaluación de calidad de línea de montaje.

Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización de lo cual hace o desea ser parte, y al enfoque regido, mecanizado, distorsionado, acerca de la naturaleza humana (Hernandez, 2016, p.43).

2.1.6 Fayol y la escuela del proceso de administración

El proceso administrativo es de suma importancia para generar calidad en los procesos y control en la mitigación de los riesgos, Amaru (2009), explica lo siguiente:

1. **Proceso de planeación:** El proceso de planeación comprende tres etapas principales (adquisición de datos de entrada, procesamiento de datos de entrada, preparación de un plan), cada una de ellas es un proceso de decisión que involucra el análisis, la evaluación de opciones y la elección de un curso de acción. Cada una de esas decisiones admite aciertos y errores, que dependen de las competencias del planeador y de otros factores.
2. **Dirección:** proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual.
3. **Control:** proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos (Amaru, 2009).

2.1.7 Gestión por procesos

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, se les fue considerando medios útiles para transformar la empresa y adecuarse al mercado. Zaratiegui (1999), en su obra “La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa” menciona que:

Inicialmente los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos, que se elegían los procesos más interesantes o importantes, se analizaban y mejoraban y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables en la renovación de otros, no se pensaba en la empresa como un sistema integral, en los que los procesos son la base para los cambios estratégicos en la organización.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total (Zaratiegui, 1999, p.83).

La Gestión por procesos, busca que las empresas tengan estructuras con más capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos. La gestión por procesos es una forma de administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (Ruiz, Almaguer, Torres, y Hernandez, 2014).

Según el estudio de Ruiz (2014), “La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos” indica que los procesos tienen determinadas características que es importante conocer dada su importancia y análisis, entre las cuales tenemos:

- La repetitividad: esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso.
- La variabilidad: esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.
- Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su

rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

- Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propicia el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados (Ruiz,2014).

2.1.8 Trilogía de Calidad de Joseph Juran

Una de las aportaciones clave de Juran (1990 y 1992), es la trilogía de la calidad: planear, controlar y mejorar, Gutiérrez (2010), nos explica a continuación cada una de ellas:

1. Planificación: actividad donde se desarrollan los bienes o productos necesarios para cumplir con las necesidades del cliente.
2. Control de Calidad: en este proceso se evalúa el desempeño del proceso actual, posteriormente se compara con las metas y por ultimo se trabaja en las diferencias de ambas.
3. Mejoramiento de Calidad: a) establecer infraestructura necesaria, b) identificar aspectos específicos ser mejorados, c) establecer equipos de mejora para cada proyecto, d) proporcionar recursos, formación y motivación para el equipo, e) diagnosticar causas, f) establecimiento de medidas remedio, g) establecer controles para estandarizar y mantener mejoras, g) las metas deben dividirse en submetas para

los niveles más bajos; si estos son muy grandes deben desplegarse consejos de calidad que impulsen equipos de proyectos para lograr los macroprocesos, h) los altos directivos realizaran planes de calidad, como parte de la estrategia de Negocios (Gutierrez,2010).

Conforme a lo anterior, podemos observar que los proyectos de mejora deben enfocarse en áreas críticas donde no se estén obteniendo los resultados de calidad establecidos, la alta dirección funge como líder de los proyectos, deben de establecer la visión y proporcionar los recursos necesarios a los equipos de calidad que ejecutaran los proyectos, estos deben ser capacitados, por lo que Juran propone 10 pasos para implantar la mejora:

1. Despertar la conciencia sobre las oportunidades de mejora.
2. Establecer metas de mejoramiento.
3. Organizarse para alcanzar esas metas.
4. Impartir capacitación.
5. Llevar a cabo proyectos de resoluciones de proyectos
6. Informar acerca de los progresos
7. Dar reconocimientos individuales
8. Comunicar los resultados
9. Llevar un recuento del proceso
10. Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte de los sistemas y procesos habituales de la organización (Gutierrez,2010, p.47).

2.2 Marco referencial

2.2.1 Acuerdos de Basilea

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, fue creado en 1974 por los gobernadores de los bancos centrales del G10 y está conformado por altos representantes de supervisión bancaria, se encuentra situado en la ciudad de Basilea, Suiza y funciona en la sede del Bank for International Settlements (BIS), es encargado de emitir directrices y recomendaciones basadas en rigurosos estudios e investigaciones para la supervisión y control bancario, por tal motivo, estas son aplicadas por una gran cantidad de países a nivel mundial.

Entre las funciones del Comité de Basilea, podemos mencionar: a) responder a la idea de establecer un foro apropiado para la discusión de los problemas propios de la supervisión; b) la coordinación de las responsabilidades de la supervisión entre las autoridades encargadas de dicha función con el fin de asegurar una supervisión efectiva a nivel mundial; c) radica en el señalamiento de estándares de supervisión relacionados con la solvencia de las entidades financieras (Ustariz, 2003).

2.2.2 Riesgo operacional en las entidades financieras

En el estudio “Basilea II y el Riesgo Operacional en las entidades financieras”, nos habla de cómo el riesgo operacional en un inicio fue minimizado por otros riesgos como el crediticio y el de mercado, en parte debido a las diversas metodologías que existían para analizarlo y el acceso restringido a la base de datos en los bancos, impidió que se hiciera un desarrollo técnico del mismo. Pero dada la importancia de este, con el desarrollo de Basilea II surge el concepto de riesgo operacional:

El término Riesgo operacional (RO) comprende el riesgo de pérdida originado en la inadecuación o fallas en los procesos, en el personal y en los sistemas internos, o acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo Legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación. El riesgo Legal incluye, entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes (Cepparo, 2007, p.10).

El por qué se incluye el riesgo operacional en este nuevo acuerdo de Basilea II, Jiménez y Martín (2005), en el estudio “El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional” nos dicen que, debido al enorme crecimiento tecnológico, la globalización y desregularización de los mercados, sugiere que deben tomarse en consideración los riesgos operacionales, por ej. El mayor uso tecnológico, puede desencadenar fallas, errores en el procesamiento manual y fallos de sistemas.

Otros claros ejemplos son: el creciente uso del comercio electrónico, con riesgos potenciales enormes; el acelerado uso de los acuerdos de externalización, pueden representar riesgos que deben ser medibles por el banco. Hay que resaltar que muchas veces los errores no son errores netamente humanos como “el síndrome del dedo gordo” que no es un fallo del sistema, sino un error de digitación en los que los montos pueden ser alterados sin intención alguna (Jiménez y Martín, 2015).

Martínez (2014), en su estudio “La Importancia de la Identificación de los Riesgos Operativos en una Entidad Financiera en Colombia” menciona que:

Los Sistemas de Gestión de Calidad de las instituciones han verificado la importancia de hacer control en los factores de riesgo operacionales con el

propósito de aminorar la incidencia de errores, deficiencias entre otros, llegando a implementar el sistema de gestión integral del riesgo operacional en el cual es evidente la necesidad de no solo avanzar y monitorear la tecnología, sino otros aspectos como estandarizar, monitorear los procesos o mejorar la infraestructura. En reiteradas ocasiones la falta de capacitación, especialización y actualización del recurso humano es la causal de fallas en la continuidad de los procesos, quienes son al final de la cadena los encargados de desarrollar, verificar y vincular los otros factores a la cadena, a pesar de lo expuesto anteriormente, las entidades están empezando a dar una mayor relevancia a su capital humano y han logrado resultados satisfactorios con inversiones en motivación y capacitación del personal (Martinez, 2014, p.18).

2.2.3 Gestión de Riesgo en las Operaciones de Bancos Privados

En el estudio de Salvatore, Moran y Cárdenas (2018), “La gestión de riesgo en las operaciones de bancos privados en el periodo 2013-2016”, indica que: “Los bancos no pueden evitar por completo los riesgos crediticios, pero estos deben ser administrados dentro de ciertos límites”

Esto se refiere a la valoración profesional de la solvencia, la supervisión y el control del riesgo de crédito, así como la determinación de la existencia de un nivel adecuado de capital para cubrir dichos riesgos, que se logra mediante una política de provisión adecuada para clientes conocidos y riesgos potenciales desconocidos (Paz, 2013).

La prevención de riesgos se practica como un tratamiento en los casos en que los márgenes de beneficio esperados de menor actividad se llevan a cabo en relación con los costos de la toma de

riesgos. El objetivo podría ser reducir la frecuencia de ocurrencia de eventos de riesgo, así como reducir la intensidad de los eventos de riesgo (Rodríguez, Velandia, y Amado, 2014). Dichos instrumentos suelen ser utilizados por mecanismos organizativos y de control interno (Salvatore Lopez, Moran Montalvo, y Cardenas Zambrano, 2018).

En el estudio de Nayiber (2014) “La importancia de la identificación de los riesgos operativos en una entidad financiera en Colombia”, menciona:

La mitigación del riesgo operacional empieza a tener resultados a medida que el funcionario de la entidad se concientice de la importancia y de lo que conlleva asumir un error en una transacción, a medida se logre interiorizar en el personal que es posible controlar los procesos mediante un trabajo de calidad a conciencia y profesional desde los niveles donde se encuentre, el seguimiento a los controles es la clave en este proceso.

Con un equipo comprometido en la aplicación de políticas, estrategias, y actividades implementadas por la alta gerencia permite reducir la probabilidad de riesgo operacional. Deben existir planes de contingencias que permitan disminuir el nivel de impacto y deben ser capaz de clasificar e identificar el riesgo, con el objetivo de concentrar el esfuerzo en lo que realmente afecta a la institución, dejando de lado los pequeños riesgos que no afectan la operativa del negocio (Nayiber, 2014, p.16).

Un problema serio en cuantificación de riesgos operacionales es la escasez de datos confiables, pero ante la necesidad de cuantificarlo, las entidades bancarias han iniciado serios procesos de recolección de datos y se considera que con el pasar del tiempo, será un problema resuelto (Arbeláez y otros, 2006)

2.2.4 Control Interno

El control interno dentro de la empresa privada se ha convertido en un pilar fundamental dentro de las organizaciones, puesto que permite observar la calidad y eficiencia de los procesos, veracidad de los registros, cumplimiento de políticas y normas, todo en conjunto para lograr los objetivos establecidos por la empresa. Rufner (2004), en su estudio “El Control Interno en las Empresas Privadas”, afirma que:

La preocupación que existe sobre las empresas privadas es el manejo del control interno, últimamente se logra ver grandes y medianas empresas, que de la noche a la mañana ya no lo son. Quiebran, entran en reestructuraciones o son declaradas insolventes. Frente a estos hechos se la interrogante que nos planteamos es si estos hechos son previsibles. Cuando se analiza esta problemática se piensa en la importancia que tiene el control interno a efectos de que pueda permitir que la empresa subsista y se desarrolle.

Quienes pagan las deficiencias en los procesos no son los accionistas, porque generalmente ellos ya recuperaron su capital, la peor parte la llevan los trabajadores y el estado que deja de percibir tributos. En tal sentido el Control Interno tiene como función primordial evaluar de forma independiente la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las operaciones contables, financieras administrativas y de gestión de otra naturaleza de la entidad (Rufner, 2004, p.81).

2.2.5 Costo de la calidad y mala calidad

En el estudio “Costo de la Calidad y Mala Calidad” de García (2002), hace referencia a los costos de la calidad según como esta ha evolucionado al pasar de los años, afirmando que:

Analizando el enfoque del costo de la calidad indica que los costos más comunes son los de prevención de la calidad, evaluación de la calidad y los costos internos y externos de la mala calidad. Haciendo un énfasis en que la mala calidad cuesta dinero, en tal sentido la importancia de la mala calidad es cada vez más tomado en cuenta a nivel país.

El costo de mala calidad es la suma total de los recursos desperdiciados, como capital, mano de obra, materia prima, ejemplo de ellos: productos averiados, productos defectuosos, fallas en los puntos de inspección o control de calidad y otros. Los empleados de tales controles tienen la obligación de verificar que los productos cumplan con la calidad, pero existen situaciones en que, de manera consciente o inconsciente, por cansancio, descuido, negligencia, apatía o dolo, los encargados de tal actividad contribuyen para que el producto o servicio tenga fallas y aun así estos continúan el proceso (Garcia, Quispe, y Raez, 2002, p.16).

Por lo anterior, estas fallas posteriormente repercutirán en los departamentos productivos, o en devoluciones como consecuencia lógica de las anomalías referidas, lo que deberá utilizar nuevamente el punto de inspección para los productos averiados como parte de su reproceso, lo cual reduce su capacidad de atención hacia la producción nueva (Escobedo, 2001).

2.2.6 Costo de acuerdo con su Impacto en la Calidad

Según el libro “Contabilidad Administrativa” podemos decir que “Costo es la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o un servicio, con la intención que genere ingresos en el futuro” (Ramirez, 2008). Así mismo nos menciona en su obra que existen costos de acuerdo con su impacto en la calidad, los cuales son:

- 1) Costos de Calidad: es el costo en el que se incurre por no hacer bien las cosas a la primera.
- 2) Costos por fallas internas: costos que pueden evitarse si no existe defecto en el producto antes de ser entregado al cliente, dentro de estos tenemos:
 - Costo de reproceso (costos por corregir el defecto),
 - Costos de desechos (costos por pérdida de material, mano de obra, y algunos costos indirectos que no pueden ser corregidos) y
 - Costos por tiempo ocioso (costos por tener maquinaria o instalaciones paradas por defectos)
- 3) Costos por fallas externas: costos que pueden ser evitados si no tuviera defectos los productos o servicios una vez entregado al cliente, entre estos tenemos costos por productos devueltos, reclamaciones, garantías o rebajas.
- 4) Costos de Evaluación: costos que se incurren para determinar si los productos cumplen con las especificaciones, entre estos: costos de proveedores y costos de inspección (se incurren en estos para controlar la conformidad del producto a través de todo el proceso en la fábrica, incluido la revisión final)
- 5) Costos de Prevención: costos que se incurren antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos de productos defectuosos. Entre estos tenemos:

- Costos de planeacion de calidad: incluye costos relacionados con el diseño, preparacion de manuales y procedimientos necesarios para un plan de calidad total, incluyendo la inspeccion y verificacion.
- Costo de capacitacion: Comprende todos los costos relacionados con los programas de capacitacion enfocada en la cultura de calidad.
- Costos de revision de nuevos productos: costos referente al diseño, preparacion de nuevas propuestas, programas de ensayo o simulacion para nuevos productos
- Costos de obtencion y analisis de datos de calidad: costos para mantener un programa que permita obtener los datos sobre la calidad y monitorear los niveles de mejora, con el fin de toma de acciones correctivas y oportunas (Ramirez Padilla, 2008,p.141).

En base a estos costos se pueden realizar reportes de costos de calidad versus las ventas para realizar análisis y seguimiento del costo, para este tipo de reportes la administración deberá utilizar la ley de Pareto a través de la cual canalizará sus energías a los costos que más estén afectando. Estos costos pueden agruparse en 2: Costos de fallas (Internas y Externas) y Costos de Control (prevención y evaluación). La inversión puede ser onerosa al principio, pero a medida la empresa viva la cultura de calidad, estos disminuirán paulatinamente (Ramírez Padilla, 2008).

2.2.7 Control de Calidad

Según el libro “Contabilidad Administrativa” podemos decir que Control de calidad es una cultura de administración, con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que se ofertan al cliente, la filosofía de control de calidad se sustenta en los fundamentos de expertos de calidad como Deming, Juran y Crosby, entre estos conceptos tenemos:

1. Mejora Continua: el objetivo es mejorar los productos, procesos y métodos de trabajo, mediante un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina, esta teoría se apoya en las siete herramientas administrativas de calidad, en el benchmark, costeo basado en actividades y cultura de cero defectos. También va de la mano con el concepto de “reingeniería” definido por Hammer y Champy como:

El replanteamiento fundamental y rediseño radical de procesos de los Negocios para lograr mejoras en factores críticos como ser costo, calidad, servicio y tiempo de respuesta”. Deming explica que el nuevo sistema de enfocarse en la prevención del error afirma que medir la productividad es como hacer estadística de accidentes que define el número de cuantos incidentes, pero no el cómo evitarlos. Las personas saben que la calidad se logra mediante las mejoras al proceso, lo cual incrementa el resultado del producto y reduce el reproceso con menor esfuerzo (Ramírez Padilla, 2008, p.138).

2. Función de Costos de Calidad, perspectiva de Calidad aceptable: en esta se asume que existe un equilibrio en costos de control y los costos por fallas, a mayor costo de control, los costos por falla deberían reducirse. En tal sentido se conoce como nivel de calidad aceptable al punto en que los costos por falla son menores a los costos de control.
3. Calidad desde el Inicio: esto indica que el colaborador tiene la meta de hacer un trabajo correcto desde la primera vez sin permitir que un producto o servicio defectuoso siga más adelante. Para ello se requiere un cambio de mentalidad, acción y cultura en la organización, comenzando desde la alta gerencia.

Adicionalmente requiere que el departamento de control de calidad deje el papel de solo ser inspector, para convertirse en un generador de métodos y diseñador de técnicas y herramientas para prevenir defectos (Ramírez Padilla, 2008).

2.3 Marco Contextual

2.3.1 Gestión del riesgo operacional Global

A nivel global el encargado de la discusión de la gestión de riesgo es el comité de Basilea, integrado por Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Indonesia, Italia, Japón, Corea, Luxemburgo, México, Holanda, Rusia, Arabia Saudita, Singapur, Sur África, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos.

Entre sus funciones tenemos:

- Responder a la idea de establecer un foro para la discusión de los problemas propios de la supervisión;
- La coordinación de las responsabilidades de la supervisión entre las autoridades encargadas de dicha función con el fin de asegurar una supervisión efectiva a nivel mundial;
- Señalamiento de estándares de supervisión relacionados con la solvencia de las entidades financieras (Ustariz, 2003).

2.3.2 Gestión del riesgo operacional en América Latina

América Latina avanza en la gestión de riesgo, pero cada país a su propio ritmo, países como Nicaragua, Panamá, Paraguay y Republica Dominicana, tardaron en crear normativas regulatorias de riesgo, u otros como Bolivia que aún no ha implementado ninguna norma. Hay

países que han tenido grandes avances en sus normativas, pese a esto, han tenido dificultad para medir el riesgo por la poca información estadística limitando los eventos y pérdidas que tiene como origen el riesgo operacional, en tal sentido surge la pregunta: ¿una normativa garantiza una gestión de riesgo operacional eficiente?, en tal sentido Da silva (2015), afirma que:

Tal parece, que tener una cultura de riesgo en cada institución, donde los empleados, directivos, presidentes, etc. se encuentren identificados con la empresa y que estén conscientes de la importancia de manejar adecuadamente todas las actividades o líneas de Negocios de cualquier institución, contribuye a la administración del riesgo operacional. Además, es necesario invertir en la capacitación del personal, para llevar a cabo cualquier operación sin ningún inconveniente y así evitar cualquier inconveniente que perjudique gravemente a la empresa (Da Silva, 2015,p.108).

2.3.3 Gestión del riesgo operacional en Honduras

Actualmente la política de control de riesgo operacional hondureña se desprende del acuerdo de Basilea II, la gestión de este riesgo toma forma en Honduras a partir de la resolución SB No 1321/02-08-2011 (Circular CNBS No 195/2011) del 2 de agosto de 2011, publicada por la CNBS, en la que se aprueba la “Norma de Gestión de Riesgo Operativo”, incluyendo a los Bancos Públicos y Privados, Asociaciones de Ahorro y Préstamo, Sociedades Financieras, El Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI), El Régimen de aportaciones Privadas (RAP), y cualquier otra institución que se dedique a las actividades del Sistema Financiero (CNBS,2011).

2.3.4 Norma de Gestión de Riesgo Operativo Circular CNBS No 195/2011

La comisión nacional de bancos y seguros tiene una estricta regulación del riesgo operativo, todo basado en las publicaciones y normas de Basilea, en tal sentido nos ofrece una definición de que es el riesgo operativo, factores y controles a tener en cuenta en donde encontramos las siguientes definiciones y conceptos:

- a) Evento de riesgo operativo: suceso de origen interno o externo que puede derivarse en pérdidas financieras.
- b) Factor de Riesgo Operativo: causa primaria u origen de un evento de riesgo operativo, entre los factores tenemos:
 - Recurso Humano: las instituciones deben gestionar al capital humano, identificar fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas” entre ellas, falta de personal capacitado, negligencia, error humano, ambiente laboral desfavorable y otros.
 - Procesos Internos: con el fin de asegurar la optimización de recursos y estandarización de actividades, deben contarse con procesos documentados, definidos, y actualizados permanentemente, que pueden agruparse en procesos estratégicos y operativos.
 - Tecnología: las instituciones deben contar con tecnología que les garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información de forma confiable.
 - Eventos externos: las instituciones deben gestionar los riesgos de pérdidas a causa de eventos fuera del control de la institución.

- c) **Gestión Integral de Riesgo:** proceso mediante el cual el directorio establece estrategias para que todos implementen procedimientos y tareas sistemáticas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos que puedan afectar el alcance los dispositivos.
- d) **Riesgo Operativo:** se define como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas, debido a procesos inadecuados, fallas en el personal, de la tecnología de información, la infraestructura o eventos externos, incluyendo el riesgo Legal, pero excluyendo el riesgo estratégico y de reputación.
- e) **Deficiencia en la ejecución, entrega y gestión de procesos:** pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones, así como de las relaciones de las contrapartes.
- f) **Mitigación:** al tener identificados los eventos de riesgo o fallas relacionados con los factores de riesgo, los directivos deben analizar cómo reducirlo al máximo. Se deben establecer planes de acción que busquen mitigar el evento de riesgo identificado, detallar acciones, plazo de ejecución y responsables.
- g) **Monitoreo:** seguimiento de las acciones de mitigación para eventos de riesgo, que cumplan con los plazos y que realmente se halla mitigado el riesgo.
- h) **Manual de Gestión:** todas las instituciones deben contar con un manual de riesgo que agrupe las políticas de gestión de riesgo, funciones y responsabilidades de las áreas, metodología y periodicidad para informar de los resultados a la alta dirección (CNBS, 2011).

2.3.5 Sanciones de la Ley del Sistema Financiero Decreto No 129-2004

Dentro de este decreto en el Artículo 86, nos habla de la definición de faltas financieras, en las cuales un banco puede incurrir debido a errores o fallas en los procesos. para conocer las consecuencias que se pueden incurrir según esta ley, entre las infracciones que existen podemos mencionar:

- a) Confeccionen, aprueben o presenten a la comisión balances o estados financieros con errores;
- b) Otorgar fianzas, avales u otras garantías sin observar que norma es aplicable.
- c) Aprobar o ejecutar operaciones que no evalúen correctamente la situación de una empresa.
- d) Registrar operaciones que no estén acompañadas de los documentos probatorios para un correcto respaldo.
- e) No cumplir con las Normas o los controles internos mínimos establecidos por la comisión.
- f) Autorizar créditos a personas naturales o jurídicas con infracción en dicha ley o reglamentos emitidos por el banco central. (La Gaceta, 2004, pág. 15)

Dentro de este decreto en el Artículo 98, nos habla sanciones, en las cuales un banco puede incurrir debido a errores, riesgos operacionales o cualquier incidencia las cuales debemos tener presentes en este estudio para conocer los costos que pueden tener dichas sanciones:

- a) Amonestaciones con o sin publicación.
- b) Restituir valores percibidos indebidamente.
- c) Multa diaria
- d) Multa a la institución

- e) Multa a los funcionarios
- f) Prohibiciones temporales o permanentes para ciertas operaciones
- g) Multa a los miembros del consejo o junta directiva
- h) Cancelar autorización para operar (La Gaceta, 2004, pág. 26)

En tal sentido, debe existir una concientización hacia la prevención y control de riesgo operacional, todo lo que pueda impactar negativamente en la calidad de los procesos para evitar sanciones, multas o incluso el cierre de operaciones de una institución bancaria.

2.3.6 Visión, Misión y Organigrama de la Institución Bancaria

A continuación, se detalla la misión, visión y organigrama de la institución financiera en la cual se realizó la investigación, no se proporciona el nombre por motivos de confidencialidad.

Visión: Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades a las que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la región.

Misión: Cultivar relaciones leales y duraderas con nuestros clientes, de manera sostenible a través de todos los productos y servicios digitales, dejando una huella positiva en cada uno de los países donde operamos.

Organigrama:

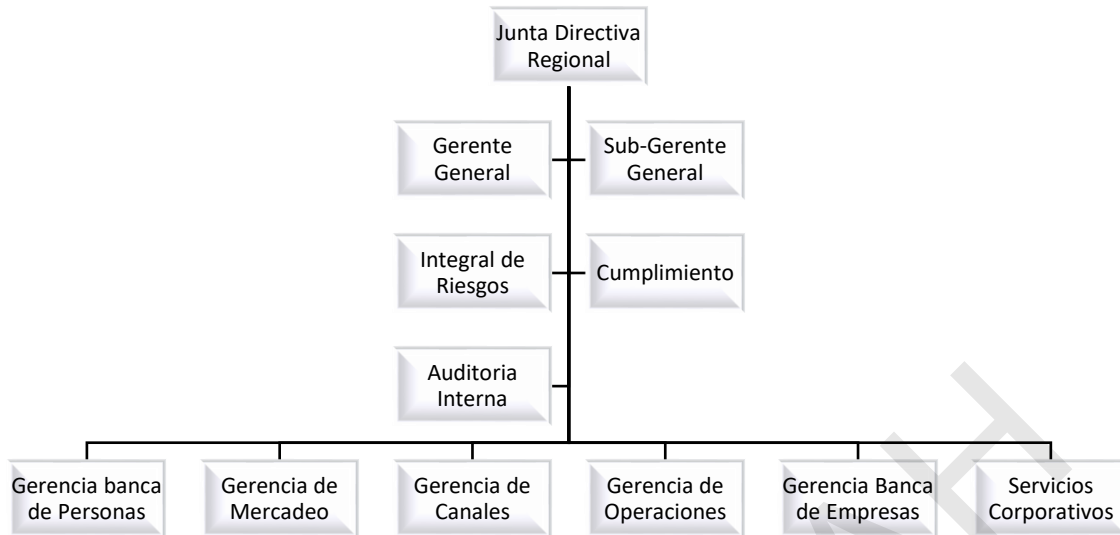


Figura 3 Organigrama Institución Bancaria (Elaboración Propia)

Capítulo III. Métodos y Técnicas De Investigación

3.1 Tipo de investigación

Para esta investigación se utilizó un enfoque del tipo cuantitativo, método de orden riguroso que parte de una idea, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se construye una perspectiva teórica; se miden las variables para realizar un análisis mediante herramientas estadísticas para extraer conclusiones y medir el fenómeno. Se hará del tipo cuantitativo no experimental, el cual consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

3.2 Alcance de la investigación

Se realizó un estudio descriptivo, con el cual se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

La investigación descriptiva es uno de los procedimientos investigativos más populares y utilizados, en estos estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio o se diseñan productos, prototipos, modelos, u otros, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, fenómenos y otros. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental (Bernal, 2010).

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es No experimental Transeccional, lo que indica que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, su propósito es describir variables, es como “tomar una fotografía” de algo que sucede, por ser un diseño transeccional del tipo descriptivo indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

3.4 Hipótesis de la investigación

Esta investigación no cuenta con hipótesis por ser una investigación no correlacional, si no de tipo descriptivo.

3.5 Variables

Por ser una investigación será No experimental Transeccional, se realizan sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, su propósito es describir variables, como “tomar una fotografía” de algo que sucede en un

momento determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2017). Para este estudio se cuenta con 2 variables independientes, no correlacionales ya que ninguna depende de la otra, pero su correcta gestión es necesaria para la mejora del proceso de formalización y desembolso de créditos, detalladas a continuación:

- **Variable Independiente “Riesgo operacional”:** Basilea nos dice que este comprende, el riesgo de pérdida originado en la inadecuación o fallas en los procesos, en el personal y en los sistemas internos o causa de acontecimientos externos, incluye el riesgo Legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación. El riesgo Legal incluye, entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes (Cepparo, 2007).
- **Variable Independiente “Calidad”:** El organismo internacional de normalización, ISO en la norma 8402 la define como “la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas” (Maldonado, 2018).

3.6 Población y Muestra

La población es un conjunto de todos los casos que coinciden con una serie de similitudes específicas que está siendo objeto de estudio en la investigación. Para definir la población a la cual se realizó la encuesta se utilizó muestra no probabilística, por conveniencia, para esta se toma un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. La ventaja: no requieren tanto una

“representatividad”, sino una elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

El estudio se llevó a cabo en el edificio principal de una institución bancaria, en la ciudad de Tegucigalpa, específicamente en las áreas involucradas en el proceso de créditos, compuesto por ejecutivos de Negocios, abogados, formalizadores, oficiales administrativos, todos ellos participan en lo que es el proceso de créditos elaborando la documentación Legal, documentación complementaria, clasificación de la información, así como detallando las instrucciones del desembolso.

El 83% de reprocesos o riesgos operacionales eran las áreas de Negocios y Legal, divididos en carteras pyme, empresarial y corporativo. Los colaboradores que pertenecen a estas áreas son un aproximado de 105 personas a las cuales se les aplico el instrumento de recolección de datos.

3.7 Descripción del Método y Técnicas de la Investigación

Los métodos y técnicas de recolección de información para la presente investigación se centran en encontrar los puntos que están afectando el proceso de formalización y desembolso, y para establecer la recopilación de la información secundaria de contraste a lo largo de la investigación.

En primera instancia, se recurre a los métodos no probabilísticos y por conveniencia para la definición de la muestra, ya que es una población limitada, y esta fue definida en base a las áreas que tenían mayor cantidad de errores en el proceso de formalización y desembolso, y las unidades que darán paso a la representatividad del problema a investigar, llegando con ello a estudiar las variables de riesgo operacional y calidad.

A su vez, se lleva a cabo la validación de las variables, mediante las pruebas de juicios de expertos y a través de la aplicación de una encuesta estructurada con preguntas dirigidas y cerradas, con niveles de respuestas orientados a conocer cómo se está gestionando el control del riesgo operacional y la calidad en las áreas, donde se pretende validar los indicadores de capacitación y retroalimentación, nivel educativo y experiencia, evaluación de persona, comunicación, manuales operativos, planes de mejora continua, herramientas de calidad, indicadores de medición de calidad.

Para el levantamiento de la información se valió del uso del método del cuestionario a partir de su aplicación mediante la técnica de la encuesta. Al mismo tiempo se estableció enlaces directos entre las áreas de GPC y área de Calidad, elementos que dieron paso al levantamiento de la información. También, se cuenta con el material de normativas regulatorias de instituciones representativas tales como la CNBS, para conocer la política nacional del control de riesgo.

Los medios de localización a los actores claves y unidades de análisis se obtuvieron de la base de datos de reprocesos (base de reprocesos, errores e inconsistencias). En la base se describe el número de solicitud del expediente de crédito en forma digital, fecha de la detección, área, nombre del responsable, clasificación y descripción del error, con esta base se obtuvo el permiso para aplicar la encuesta a las unidades de Negocios y Legal que representaban el 83% de las inconsistencias reportadas, posteriormente, se procedió a la tabulación de la información. Este estudio no realiza normalización de datos, porque la intención no es correlacional las variables de riesgo operativo y calidad, si no describir la gestión por parte de las áreas involucradas.

3.8 Instrumentos para la recolección de Información

A continuación, se dan a conocer los instrumentos establecidos para la recolección de los datos en la presente investigación. Los mismos revisten un carácter de complementariedad a fin de contar con todos los insumos para dar respuesta a los objetivos de la investigación. Su método de validación fue a partir de la revisión de juicios de expertos del área de calidad, depurando y acoplando con ello, las preguntas y respuestas estructuradas a lo demandado por el problema de investigación.

3.8.1 Cuestionario

Se definió un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas en su mayoría, con tres abiertas al final para poder recolectar información sobre una población por conveniencia, esta fue limitada a las áreas que mayor incidencia de reproceso presentaron como ser las áreas de Negocios comercial (incluyendo las carteras pyme, empresarial, corporativo y recuperaciones) así como el área Legal comercial, para encontrar como se están gestionando los controles de riesgo, que tan capacitados están, que herramientas de calidad y planes acción para mejorarla tienen actualmente, y así poder encontrar posibles puntos de mejora en el proceso.

La encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables de riesgo operacional y calidad a medir, lo cual es congruente con el planteamiento del problema. Este a su vez fue auto administrado lo que significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestaron mediante un link que se envió a su correo electrónico dentro de la institución bancaria sin intermediarios y las respuestas las marcaron ellos mismos (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

Se diseñó una encuesta con 28 preguntas divididas en cuatro secciones:

- Sección I: Datos Generales.

- Sección II: Capacitación y Retro alimentación
- Sección III: Procesos.
- Sección IV: Calidad y Control Interno

Se utilizó la plataforma electrónica para la elaboración de encuestas de Google Forms, esta es una aplicación gratuita para la elaboración y recolección de datos que ofrece Google en la URL <https://forms.gle/vtdgUz1tfoMGtvcu5>

En su mayoría son preguntas con escala de Likert, contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, estas resultaron más fáciles de codificar y analizar, se incluyen preguntas cerradas en las que el participante puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta. También se incluyeron las preguntas abiertas que no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

3.9 Fuentes de Información

Las fuentes de información que están presentes en el proceso de recolección de datos y análisis de datos provinieron de:

3.9.1 Fuentes Primarias

Este insumo fue recolectado directamente por medio del cuestionario, es información nueva y original, resultado de procesos aplicación de la encuesta realizada a las áreas de Legal y Negocios.

Para esta fase visito el área de GPC, la cual es responsable de validar los casos antes de ser desembolsados, esta área se encarga de que los créditos cumplan con todos los requisitos y

políticas, así como se encargan de identificar todos los errores cometidos por el resto de las áreas, de ser así estas son devueltas. Posteriormente se obtuvo un resumen de los últimos seis meses en el cual se identificó el Pareto del 83% de los reprocesos y las áreas más problemáticas, dando los siguientes resultados de una base con los últimos 6 meses:

Áreas más Problemáticas:

- Negocios Pyme 23%
- Negocios Corporativo 18%
- Negocios Empresarial 17%
- Legal 15%
- Recuperaciones 10%

Tipos de Errores más recurrentes:

- Digitación de codificación, clasificación, condiciones e instrucciones de desembolso.
- Elaboración de documentación Legal
- Desconocimiento de políticas y requisitos.

Periodos con mayor cantidad de Errores:

- Cierres de mes, últimos 2 o 3 días del mes.

Costo por caso Reprocesado: Para tener una idea del costo que están teniendo los reprocesos, GPC proporciona un tiempo estimado para la revisión de una operación de préstamo la cual llamaremos (TE o transacción específica) y un préstamo dentro de línea (DL),

adicionalmente se proporciona un sueldo promedio de L.16,000.00, en base a esto, para sacar el costo se utilizó la siguiente formula:

- $TE = ((\text{Salario } 16,000 / 30 \text{ días}) / 8\text{hrs por día}) \times 2 = L.133.33$
- $DL = (((\text{Salario } 16,000 / 30 \text{ días}) / 8\text{hrs por día}) / 60) \times 25\text{min} = L.27.78$

Tipo de Casos	Tiempo Revisión	Tiempo Reproceso	Promedio de Reprocesos
<i>Prestamos TE</i>	<i>2 hrs</i>	<i>35 min</i>	<i>29%</i>
<i>Prestamos DL</i>	<i>25min</i>	<i>10 min</i>	<i>48%</i>

El costo tomando un sueldo promedio de L.16,000.00 (salario base un Oficial de GPC), la de una TE cuesta aproximadamente L.133.33 con reproceso L.172.00 y una DL 27.88 con reproceso L.41.11; en base a esto sacamos un estimado para la revisión de una operación de préstamo y una dentro de línea, se muestra a continuación:

Tipo de Casos	Q Casos	Costo Mensual	Costo Mensual con Reproceso	Incremento
<i>Prestamos</i>	<i>466</i>	<i>L.62,080.00</i>	<i>L.80,003.22</i>	<i>L. 18,003.22</i>
<i>Prestamos DL</i>	<i>310</i>	<i>L. 8,622.00</i>	<i>L. 12,760.00</i>	<i>L. 4,138.67</i>
Total	776	L.70,702.22	L. 92,844.09	L. 22,141.87

3.9.2 Fuentes Secundarias

Este insumo relativo fue recolectado de espacios o centros de acopio de la información que gozan de confiabilidad y validez. Se utilizaron sitios Web académicos y paginas oficiales como ser: Pagina de la CNBS, Google Académico, SciELO, Dialnet y Redalyc.

3.10 Validez y Confianza

Para este estudio, se utilizó el método de validez de expertos: la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

Este estudio se llevó a cabo en una institución Bancaria, de la cual se omite el nombre por confidencialidad de la información, pero para optar a realizarse, el instrumento paso por la aprobación de las siguientes personas:

- Sub-Gerente de Administración de Cartera
- Jefe de Gestión de Procesos de Créditos
- Jefe de Administración de Cartera
- Supervisor de Gestión de Procesos de Créditos
- Gerencia de Calidad

3.11 Prueba Piloto Validez y Confianza

Dado los plazos y el tipo de investigación, se llevó a cabo una validación de juicios de expertos, dando validez de contenido y consistencia interna de las interrogantes planteadas en el instrumento, que se convirtió en el medio para recabar los insumos de la presente investigación. En vista de ello, se le consultó respecto al tema en estudio a expertos en la materia de Calidad y Riesgo Operacional. Para que el instrumento mida en realidad a las variables de control de riesgo operacional y calidad, de acuerdo a voces calificadas, del área de GPC (expertos en revisión y validación de casos de créditos) y Área de Calidad, ambas pertenecen a la institución bancaria donde se realizó el estudio, utilizando el método de validez de expertos: la cual se refiere al

grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2017).

DEGT-UNAH

3.12 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Definición Teórica	Definición Operacional	Indicador
Riesgo Operacional	Recurso Humano	Las instituciones bancarias deben gestionar su RH e identificar fallas derivadas del factor “personas” (CNBS,2011, P.4).	Personal encargado de realizar las actividades para cumplir los objetivos de una empresa.	- Capacitación - Nivel Educativo - Evaluación
	Proceso Interno	Las instituciones deben contar con procesos documentados, definidos y actualizados permanentemente (CNBS,2011, P.4).	Procesos organizados y definidos para las actividades que se realizan en las organizaciones.	- Comunicación - Manuales Operativos
Calidad	Mejora Continua	Según la NTP-ISO 9000:2001, Mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" (Tari,2000).	La mejora continua, incluye planes de evaluación de resultados y retroalimentación de hallazgos para mejorar la calidad de los procesos.	- Planes de Mejora continua
	Control De Calidad	Evaluación de desviaciones de un proceso o producto y la solución de estas mediante acciones correctoras para el cumplimiento de los objetivos de calidad, y por tanto asegurar la calidad de un bien o servicio con la finalidad de que satisfaga las necesidades de los clientes (Tari, 2000).	El control de calidad implementa planes de acción, así como herramientas para evitar o minimizar el riesgo de ocurrencia de errores que puedan afectar los procesos.	-Herramientas de Calidad -Indicadores de Calidad

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Capítulo IV: Análisis De Datos

4.1 Análisis descriptivo

A continuación, se mostrará el análisis de la recolección de datos de la encuesta aplicada a las áreas de Negocios y Legal de una institución bancaria. Se detalla cada variable con sus indicadores y la pregunta acorde a cada uno de ellos. Al ser una investigación descriptiva que no pretende demostrar correlación entre las variables de riesgo operacional y calidad, cada uno de estos cuenta con sus indicadores y preguntas.

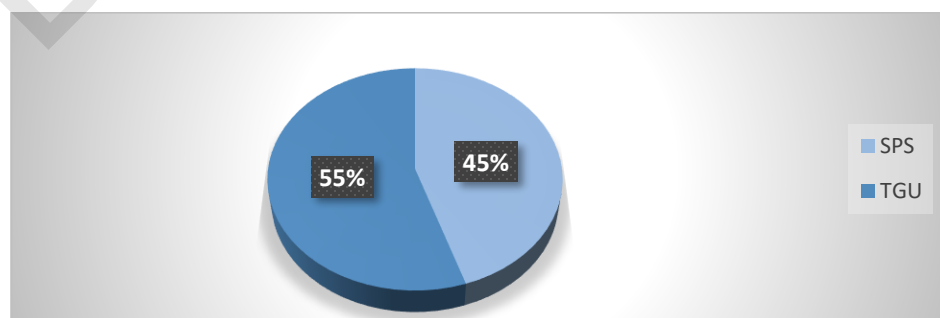
4.2 Variable Riesgo Operacional

La medición de la variable riesgo operacional, se llevó a cabo mediante el levantamiento de información para los siguientes indicadores.

Indicador 1 Nivel educativo y experiencia

En cuanto a la pregunta: Seleccione la zona a la que pertenece, los resultados producto de la aplicación del instrumento demuestran que, de los participantes el 55% pertenecen a la ciudad de Tegucigalpa y el 45% a la ciudad de San Pedro Sula, hubo una participación de 98 personas de 105 que recibieron la encuesta, lo cual representa una participación total de 89%:

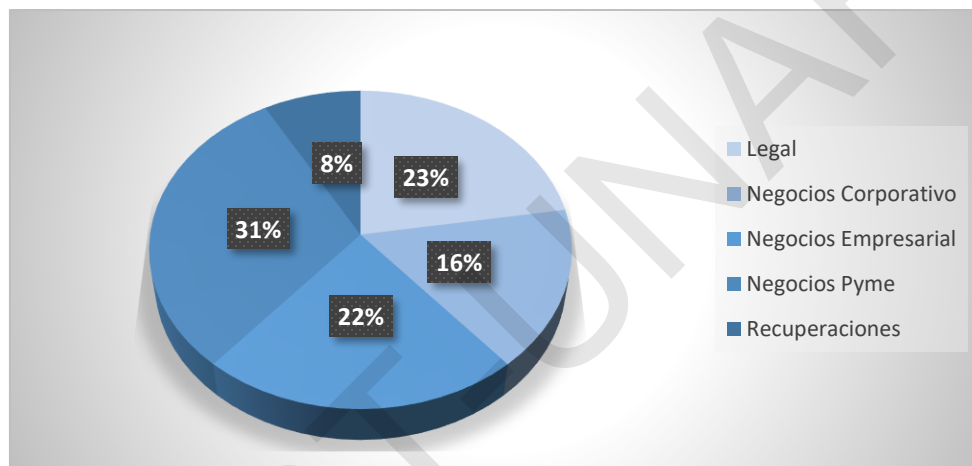
Gráfico 1 Zona de Pertenencia



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: “Indique a que área pertenece:”, los resultados producto de la aplicación del instrumento demuestran que de los participantes 69% pertenece al área de Negocios, de este mayor porcentaje pertenece a Negocios Pyme con un 31%, le sigue el área Legal con un 23%, posteriormente Negocios empresariales con un 22% y en menor participación corporativo con 16% y recuperaciones con 8%.

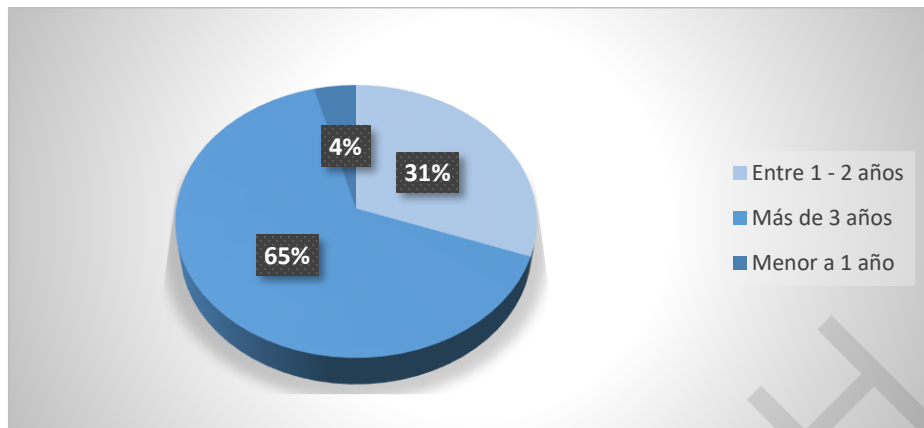
Gráfico 2 Indique a que área pertenece



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Del resultado de la pregunta Seleccione su antigüedad laboral en el puesto actual, se determina de los participantes, el 65% cuentan con más de 3 años de antigüedad, lo cual indica que la mayor parte del personal tiene bastante experiencia, el 31% está entre el primer y segundo año, por lo cual están aún en su curva de aprendizaje y únicamente el 4% tiene menos de un año.

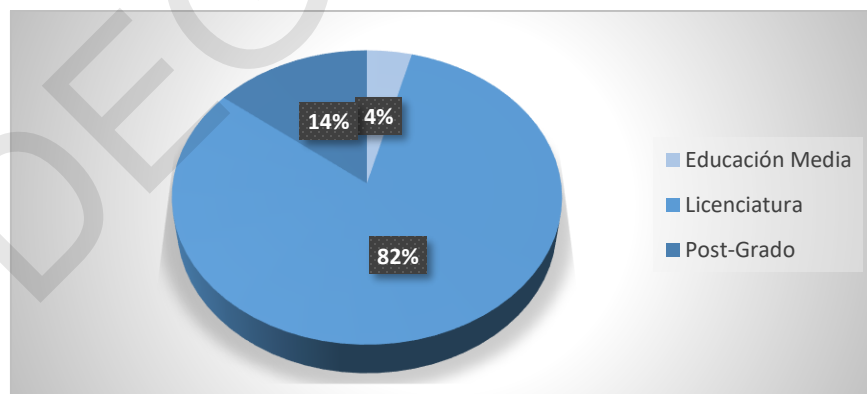
Gráfico 3 Seleccione su antigüedad en el actual puesto



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

La cuarta pregunta de la encuesta se orienta a identificar qué nivel académico que tienen los colaboradores de cada área; de los participantes en la encuesta, el 82% cuenta con una licenciatura, un 14% cuentan con un posgrado y solo un 4% tiene únicamente educación media, por lo que la mayor parte del personal tiene una buena base educativa.

Gráfico 4 Seleccione su nivel académico



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Del resultado de la pregunta: Seleccione su especialización de educación superior, se realizó para determinar si sus especializaciones están orientadas al área que pertenecen, por lo que del

área Legal podemos observar que la mayor parte el 80% tiene una especialización orientada al área Legal, lo cual es necesario para una correcta comprensión del riesgo en la elaboración de documentación Legal; para el caso de Negocios corporativo un 88% tiene un personal orientado al área administrativa, empresarial un 90% , Pyme con un 86% y recuperaciones con un 63%; cabe resaltar que hay 6 colaboradores que dejaron esta consulta en blanco

Tabla 2
Especialización de Educación Superior

Área	Admin	Legal	Proyectos	N/A	Total	%
Depto. Legal	4	17			21	80%
N. Corporativo	14		2		16	88%
N. Empresarial	19	2			21	90%
N. Pyme	25			4	29	86%
Recuperaciones	5			2	7	63%
Total	73	19	2		94	

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Indicador 2 Plan de Capacitación

En cuanto a la pregunta: ¿Considera que recibió la capacitación de inducción adecuada para desempeñar sus labores, cuando ingresó a su actual puesto? los resultados producto de la aplicación del instrumento demuestran que un 55% está de acuerdo en que recibió una buena capacitación de inducción al entrar su nuevo puesto, al ver los resultados por área esto varía considerablemente, en Negocios corporativo el 62% tiene una mala percepción de su inducción, le sigue Negocios empresarial en los cuales el 53% en regular o desacuerdo y por ultimo Negocios Pyme quien con un 49% no está contento con la inducción recibida.

Tabla 3

¿Considera que recibió la capacitación de inducción adecuada para desempeñar sus labores, cuando ingresó a su actual puesto?

Área	De acuerdo	En desacuerdo	Regular	Total	% (+)	% (-)
Legal	15		6	22	73%	27%
Neg. Corporativo	6	4	6	16	38%	62%
Neg. Empresarial	10	2	9	21	47%	53%
Neg. Pyme	15	2	12	29	51%	49%
Recuperaciones	5		2	7	71%	29%
Total	51	8	35	94		
Promedio	55%	8%	37%	100%		

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿Indique con qué periodicidad recibe capacitaciones de reforzamiento de conocimientos, para mejorar su actual desempeño?, los resultados producto de la aplicación del instrumento demuestran que, del total de encuestados, el 39% recibe mensualmente, el 26% lo recibe de forma semestral, el 22% de forma trimestral; un 9% anual y un 4% indica que nunca. En base a estos resultados, podemos ver que existe discordancia de periodicidades dentro de las mismas áreas, incluso hay un 4% indica que nunca se reciben estas retroalimentaciones.

Tabla 4

¿Indique con qué periodicidad recibe capacitaciones de reforzamiento de conocimientos, para mejorar su actual desempeño?

Área	Anual	Mens	Nunca	Semest	Trim	Total
Legal	4	6	2	3	6	21
N. Corporativo		6		4	6	16
N. Empresarial	2	6		11	2	21
N. Pyme	2	15	2	4	6	29
Recuperaciones		4		2	1	7
Total	8	37	4	24	21	94
%	9%	39%	4%	26%	22%	

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿Cuentan con un programa de capacitación individual durante el año? Los resultados indican que el 58% de los encuestados no sabe o no tiene un plan de capacitación individual; nuevamente los resultados son discordantes dentro de cada área, así mismo hay áreas en las definitivamente indican que no hay planes de capacitación individual, al verlos por separado Negocios corporativos en las que el 87% no sabe o no tiene plan de capacitación, por ejemplo, en las áreas de Legal y Negocios pyme, le sigue empresarial con un 62%, luego el área Legal con un 52% y por ultimo Pyme con 48% y Recuperaciones 43%.

Tabla 5
¿Cuentan con un programa de capacitación individual durante el año?

Área	No	No se	Si	Total	% (+)	%(-)
Área Legal	11		10	21	48%	52%
N. Corporativo	10	4	2	16	23%	87%
N. Empresarial	9	4	8	21	38%	62%
N. Pyme	12	2	15	29	52%	48%
Recuperaciones	3		4	7	57%	43%
Total general	48	10	40	94		
Promedio	49%	10%	41%	100%		

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿Qué tipo de capacitación prefiere, para lograr una retroalimentación efectiva de sus conocimientos? Para esta los participantes podían escoger más de una opción, los resultados indican que la mayor parte de los encuestados el 45%, prefieren capacitaciones presenciales, especialmente el área de Negocios en sus recomendaciones hace hincapié, en que lo ideal es que las capacitaciones sean presenciales, ya que por webinars, no las reciben correctamente porque deben estar atendiendo clientes.

Tabla 6

¿Qué tipo de capacitación prefiere, para lograr una retroalimentación efectiva de sus conocimientos?

Área	Capacitaciones Presenciales	Círculos de Calidad	Webinar	Otros
Área Legal	8	6	14	2
Negocios Corporativo	8	4	8	
Negocios Empresarial	18	2	10	
Negocios Pyme	20	6	14	
Recuperaciones	6	4	2	
Total	60	22	48	2
Promedio	45%	17%	36%	2%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Respecto a la pregunta: ¿La jefatura de su área, considera la capacitación como factor clave de aprendizaje para sus colaboradores? Los resultados indican que el 80% de los colaboradores considera que los jefes inmediatos, piensan que la capacitación es importante para un mejor desempeño de las labores, solo un 20% considera que a los jefes no les interesa la capacitación del personal.

Tabla 7

¿La jefatura de su área, considera la capacitación como factor clave de aprendizaje para sus colaboradores?

Área	No	Si	Total, general
Área Legal	2	19	21
Negocios Corporativo	6	10	16
Negocios Empresarial	6	16	21
Negocios Pyme	4	26	29
Recuperaciones	2	6	7
Total, general	19	75	94
Promedio	20%	80%	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Indicador 3 Manual de Procesos Operativos

En cuanto a la pregunta: ¿En su área, cuentan con un manual operativo que explique paso a paso, todos sus procesos? Los resultados en Negocios pyme un 76% de los colaboradores, considera que no hay manuales o están desactualizados, les sigue corporativo con un 50%.

Tabla 8

¿En su área, cuentan con un manual operativo que explique paso a paso, todos sus procesos?

Área	Incompleto o Desact	No existe	Si existe	Total	%(-)	%(+)
Área Legal	2	0	19	21	14%	86%
N. Corporativo	2	6	8	16	50%	50%
N. Empresarial	2	3	16	21	24%	76%
N. Pyme	18	2	9	29	76%	24%
Recuperaciones	2	0	5	7	28%	72%
Total, general	26	11	57	94		
Promedio	28%	12%	60%	100%		

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Respecto a la pregunta: ¿Siempre que existe un cambio en los procesos, hay una comunicación oportuna por parte de la jefatura de su área? Los resultados muestran que solo el 47% considera que siempre reciben notificación oportuna cuando existen cambios en los procesos operativos, el 53% restante mencionan que a veces o casi siempre; al verlo por separado podemos ver que las áreas de Negocios corporativa con 75% y empresarial con 62% no está conforme con la comunicación recibida.

Tabla 9

¿Siempre que existe un cambio en los procesos, hay una comunicación oportuna por parte de la jefatura de su área?

Área	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total	%(+)	%(-)
Área Legal	2	6	13	21	61%	49%

N. Corporativo	2	10	4	16	25%	75%
N. Empresarial	7	6	8	21	38%	62%
N. Pyme	10	6	13	29	45%	55%
Recuperaciones	2		5	7	71%	29%
Total, general	23	28	43	94		
Promedio	24%	29%	47%	100%		

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Respecto a la pregunta: ¿La jefatura de su área, mantiene manuales operativos de todos los procesos actualizados y completos? Los resultados muestran que el 63% considera que, si se actualizan. En el área de Legal, más del 90% considera que los jefes mantienen manuales actualizados; pero en Negocios más del 50% de corporativo y empresarial indican que están desactualizados y peor aún, que no tienen manuales, le sigue pyme con un 42% de esta posición, esto entre en contradicción con la pregunta de si cuentan con manuales operativos, ya que un 10% dicen aquí que no hay.

Tabla 10 ¿La
jefatura de su área, mantiene manuales operativos de todos los procesos actualizados y completos?

Área	Desact. o incomp	No hay manuales operativos	Si, se actualizan	Total	%(+)	%(-)
Área Legal	2		19	21	90%	10%
N. Corporativo	4	4	8	16	50%	50%
N. Empresarial	8	4	10	21	48%	52%
N. Pyme	10	2	17	29	58%	42%
Recuperaciones	2		5	7	71%	29%
Total general	26	11	59	94		
Promedio	27%	10%	63%	100%		

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Indicador 4 Comunicación

En cuanto a la pregunta: ¿Con qué periodicidad su jefe inmediato le envía la retroalimentación de sus reprocesos? Los resultados nos indican que el 53% de esta información se comparte de forma mensual y el 29% de forma semanal, y llama la atención un 12% de las áreas de Negocios que nunca recibe esta retroalimentación.

Tabla 11

¿Con qué periodicidad su jefe inmediato le envía la retroalimentación de sus reprocesos?

Periodicidad	Área Legal	N. Corp	N. Empr	N. Pyme	Recup	Total	Prom
Semanal	4	8	12	4		28	29%
Mensual	18	8	8	14	4	52	53%
Semestral				4		4	4%
Anual				2		2	2%
Nunca			2	6	4	12	12%
Total general	22	16	22	30	8	98	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿En qué parte del proceso de la documentación del expediente electrónico, considera usted, que tiene la mayor cantidad de reproceso? Según los resultados de la encuesta, se encontraron varios puntos, para este análisis sacaremos el Pareto (ósea más del 80%) de los reprocesos más recurrentes según los colaboradores, podemos ver que para Legal el Pareto se encuentra en la elaboración de documentos Legales y documentos elaborados por notarios.

Para Negocios corporativo el Pareto está en desconocer que documentación lleva cada tipo de crédito, como llenar las instrucciones de desembolsos y la elaboración de documentación del crédito. Para Negocios Empresarial los principales puntos son elaboración de documentación del crédito, clasificación y codificación y desconocimiento de la documentación requerida del

crédito. Para Negocios pyme la clasificación y codificación, así como la elaboración de documentos del crédito. Y por último recuperaciones quien desconoce que documentos lleva cada crédito, llenado de instrucciones de desembolso, así como elaboración de documentación del crédito.

Tabla 12

¿En qué parte del proceso de la documentación del expediente electrónico, considera usted, que tiene la mayor cantidad de reproceso?

Área	Apartado	Cant	Pareto%
Legal	Elaboración documentación Legal	16	76%
	Documento elaborado por Notarios	3	14%
	No sabe	2	
N. Corporativo	Desconoce que doc. lleva el crédito	6	38%
	Instrucciones de desembolso	4	25%
	Elaboración de documentación del crédito	4	25%
	Clasificación y Codificación	2	
N. Empresarial	Elaboración de documentación del crédito	9	43%
	Clasificación y codificación	4	19%
	Desconoce que doc.lleva el crédito	4	19%
	Instrucciones de desembolso	4	
N. Pyme	Clasificación y Codificación	22	75%
	Elaboración de documentación del crédito	4	14%
	No sabe	3	
Recuperaciones	Desconoce que doc. Lleva el crédito	2	29%
	Instrucciones de desembolso	2	29%
	Elaboración de documentación del crédito	2	29%
	Clasificación y codificación	1	
Total general		94	

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: Seleccione los factores clave, que usted considera, son los que provocan la mayor cantidad de reprocesos en su área de trabajo, Según los resultados de la encuesta, se tomara el Pareto de las respuestas para realizar el análisis; para el área Legal el Pareto está constituido Falta de control de calidad con un 33%, Carga de trabajo excesiva 29% y desconocimiento de políticas 20%. Para el área de Negocios corporativos el 63% indica carga

excesiva de trabajo y un 25% falta de tiempo necesario. Negocio empresarial indica que la carga de trabajo excesiva es un 62% y la falta de tiempo necesario un 29%; por último, Negocios pyme carga de trabajo excesiva un 66% y desconocimiento de políticas un 21%; recuperaciones un 71% carga excesiva de trabajo y 29% desconocimiento de políticas.

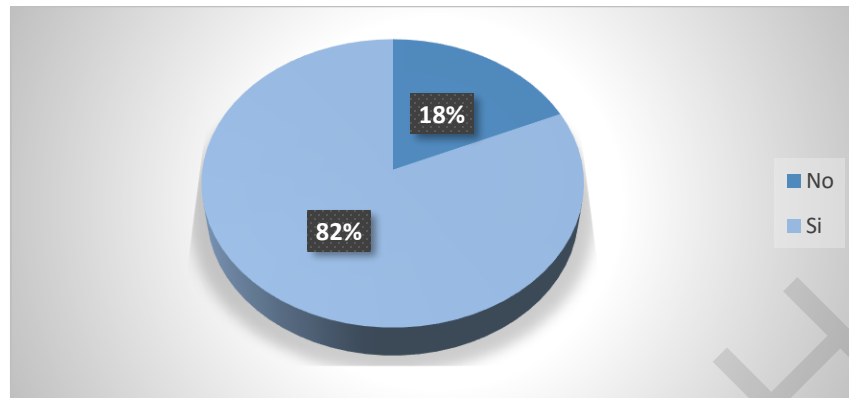
Tabla 13
Seleccione factores clave, que usted considera, son los que provocan la mayor cantidad de reprocesos en su área de trabajo

Áreas	Factor	Cant	Pareto
Legal	Carga de Trabajo Excesiva	6	29%
	Falta de Control de Calidad en mi área	7	33%
	Desconocimiento de políticas y requisitos	4	20%
	Resto	4	
N. Corporativo	Carga de Trabajo Excesiva	10	63%
	Falta de Tiempo necesario	4	25%
	Resto		
N. Empresarial	Carga de Trabajo Excesiva	13	62%
	Falta de Tiempo necesario	6	29%
	Resto	3	
N. Pyme	Carga de Trabajo Excesiva	19	66%
	Desconocimiento de políticas y requisitos	6	21%
	Resto	4	
Recuperaciones	Carga de Trabajo Excesiva	5	71%
	Desconocimiento de políticas y requisitos	2	29%
Total		94	

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿Usted recibe retroalimentación de forma periódica sobre los Riesgos Operativos que se cometen en su área de trabajo? Como podemos observar en los resultados vemos que el 82% está recibiendo periódicamente esta información, pero aún existe un 18% que indica no recibir esta información.

Gráfico 5 ¿Usted recibe retroalimentación de forma periódica sobre los Riesgos Operativos que se cometen en su área de trabajo?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En resumen, los hallazgos más importantes encontrados en la variable de Riesgo Operacional, podemos decir que los colaboradores de Negocios y Legal, cuentan con un nivel académico y orientación educativa enfocadas en su área, Negocios en carreras financieras y Legal en carrera de derecho; adicionalmente en su mayoría cuentan con experiencia superior a los tres años. En cuanto a la capacitación, la inducción no fue satisfactoria para las áreas de Negocios específicamente, en cuanto a la retroalimentación periódica cuentan con información regular mensual, adicionalmente solicitan capacitaciones presenciales y menos en línea, no se observa planes de capacitación individual.

En cuanto a los manuales operativos existe una seria discrepancia entre los que, si conocen que hay manuales operativos contra los que no, perolos que hay parecen desactualizados. Entre los puntos más problemáticos para el área Legal esta la elaboración en documentación Legal y documentación que procede de los notarios, en cuanto al área de Negocios considera que desconocen los documentos que se requieren en cada caso, instrucciones de desembolso y clasificación y codificación de la operación. Y según los colaboradores coinciden en que la carga

de trabajo, tiempo inadecuado para la documentación de los créditos y falta de control de calidad han sido los causales que provocan los incidentes y reprocesos de expedientes.

4.3 Variable Calidad

La medición de la variable calidad, se llevó a cabo mediante el levantamiento de información para los siguientes indicadores:

Indicador 1 Planes de Mejora Continua

En cuanto a la pregunta: ¿Considera usted que participar en planes de capacitación continua, para reforzar conocimientos, son necesarios para mejorar el desempeño de los colaboradores? Los resultados indican que el 100% de los participantes, está de acuerdo en que una capacitación constante y continua, es necesaria para un correcto desempeño de las funciones, por lo cual existe un ambiente favorable para que los colaboradores reciban estos planes de mejora continua.

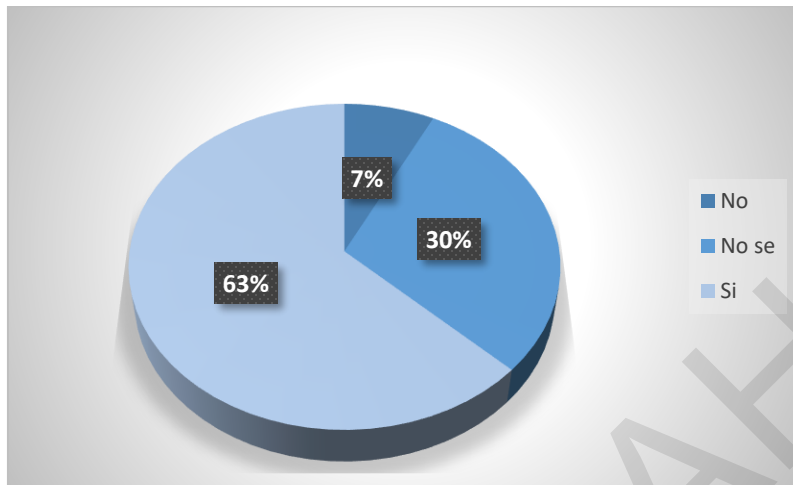
Tabla 14

¿Considera usted que participar en planes de capacitación continua, para reforzar conocimientos, son necesarios para mejorar el desempeño de los colaboradores?

Área	Si	No	Total
Área Legal	21	0	22
Negocios Corporativo	16	0	16
Negocios Empresarial	21	0	22
Negocios Pyme	29	0	30
Recuperaciones	7	0	8
Total, general	94	0	94

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Gráfico 5 ¿Se les da seguimiento a las ideas o propuestas de mejora que hacen los colaboradores?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿Conoce usted los planes de acción para la reducción de reprocesos? Los resultados indican que, pese a que la mayor parte indica conocer los planes de acción, existe un 35% que desconoce estos planes, incluso que solo se manejan a nivel de jefatura lo que es discordante en las diferentes áreas.

Tabla 15
¿Conoce usted los planes de acción para la reducción de reprocesos?

Área	No	No se	Solo Jefatura	Si	Total	%(+)	%(-)
Área Legal	6	2	3	10	21	48%	52%
N. Corporativo	2	2		12	16	75%	25%
N. Empresarial	7			14	21	66%	44%
N. Pyme	2	6		21	29	72%	28%
Recuperaciones	2			5	8	71%	29%
Total general	19	10	3	63	94		
Promedio	0%	10%	2%	65%			

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Indicador 2 Herramientas de Calidad

En cuanto a la pregunta: ¿Cuentan con algún check list o lista de chequeo para verificar que el caso de créditos se gestione de forma correcta y completa? podemos observar que el 80% confirma que, si cuentan con un check list u hoja de verificación, solo un 20% considera que ese checklist está incompleto y desactualizado o no existe.

Tabla 16

¿Cuentan con algún check list para verificar que el caso de créditos se gestione de forma correcta y completa?

Área	Incompleto o desactualizado	No existe	Si	Total
Área Legal	6		15	21
Negocios Corporativo	4		12	16
Negocios Empresarial	6		15	21
Negocios Pyme	2		27	29
Recuperaciones		1	6	7
Total general	18	1	75	94
Promedio	19%	1%	80%	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿En su área de trabajo existe algún filtro de calidad que valide el crédito, antes de pasar a la siguiente área? Como se puede observar en los resultados, los colaboradores del área Legal en un 90% consideran que existe un filtro de calidad en sus casos o se valida una muestra de ellos, en el caso de Negocios nuevamente tenemos discrepancia ya que en el área de Negocios corporativo el 64% dice no tener filtros de calidad y le sigue empresarial con un 42%.

Tabla 17

¿En su área de trabajo existe algún filtro de calidad que valide el crédito, antes de pasar a la siguiente área?

Área	No existe	Si	Sí, pero se valida una muestra	Total	% (+)	%(-)
Área Legal	2	15	4	21	90%	10%
N. Corporativo	10	6		16	37%	63%
N. Empresarial	9	10	2	21	58%	42%
N. Pyme	10	17	2	29	66%	34%
Recuperaciones	3	4		7	58%	42%
Total general	34	52	8	94		
Promedio	37%	55%	8%	100%		

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿Existen círculos de Calidad, foros o algún lugar donde usted pueda brindar propuestas de mejora? Como se puede observar en los resultados, los colaboradores del área Legal en un 52% indica que no se les escucha con frecuencia o no tienen donde expresarse; en el caso de Negocios más del 50% de todos los participantes indica que solo a veces pueden expresar sus ideas de mejoras o no tiene un lugar donde expresarse.

Tabla 18

¿Existen círculos de Calidad, foros o algún lugar donde usted pueda brindar propuestas de mejora?

Área	A veces	No	Si	Total	%(+)	%(-)
Área Legal	4	7	10	21	48%	52%
N. Corporativo	2	6	8	16	50%	50%
N. Empresarial	2	11	8	21	14%	86%
N. Pyme	6	12	11	29	38%	62%
Recuperaciones	2	5		7	29%	71%
Total general	16	44	38	98		
%	16%	45%	39%	100%		

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Indicador 3 Indicadores de Calidad

En cuanto a la pregunta: ¿En su área de trabajo existe algún indicador de calidad mensual que evalúe la cantidad de reprocesos en sus casos? Como podemos observar el 88% de los colaboradores indican que tienen un indicador mensual, el cual les impacta en una bonificación, excepto el área de recuperaciones en la cual mencionan que ellos no tienen.

Tabla 19

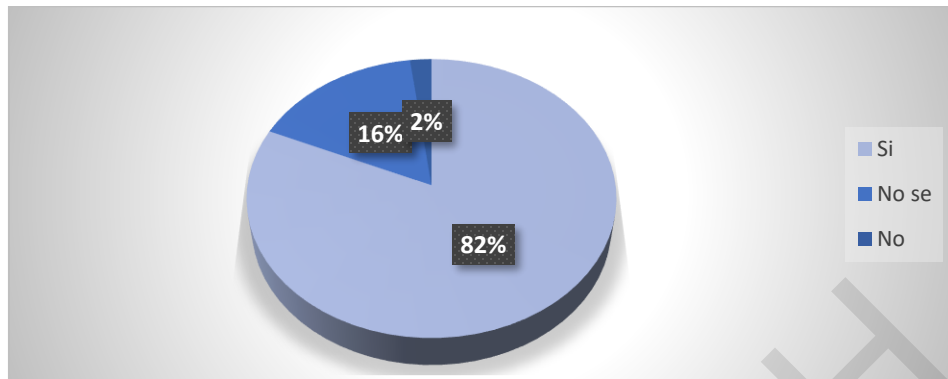
¿En su área de trabajo existe algún indicador de calidad mensual que evalúe la cantidad de reprocesos en sus casos?

Área	No	No se	Si	Total
Área Legal			21	21
Negocios Corporativo			16	16
Negocios Empresarial	2		19	21
Negocios Pyme		2	27	29
Recuperaciones	7			7
Total general	9	2	83	96
Promedio	10%	2%	88%	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿El control de calidad para la reducción de reprocesos y riesgos, es un factor importante de seguimiento para su jefatura? podemos observar que un 82% de los participantes consideran que los jefes si creen que es necesario un control de calidad eficiente para mejorar los reprocesos.

Gráfico 6 ¿El control de calidad para la reducción de reprocesos y riesgos, es un factor importante de seguimiento para su jefatura?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta ¿Qué factores clave considera usted que pueden mejorar el proceso de documentación y gestión de crédito? Se revisaron las sugerencias de colaboradores y se unificaron los criterios más semejantes por área; entre los comentarios más mencionados tenemos que exista una persona en las áreas para evaluar la calidad de los casos, revisar los tiempos de gestión de los casos en teoría por pasar rápido los casos no se revisan bien, mejorar el check list y más capacitación para ellos.

Tabla 20
¿Qué factores clave considera usted que pueden mejorar el proceso de documentación y gestión de crédito?

Área	Sugerencias
Área Legal	Aplicar controles de calidad en servicios notariales Definir y respetar tiempos adecuados para gestión de casos Evaluar si realmente se deben levantar los errores
N. Corporativo	Mejorar las Capacitaciones Que todo el proceso no recaiga solo en una persona Tener manuales de procesos para cada caso

N. Empresarial	Mejorar el checklist por tipo de caso Respetar los tiempos de revisión de los documentos Mejor comunicación entre áreas Una persona que actúe como filtro de calidad
N. Pyme	Mejorar el conocimiento y requisitos del cliente Mejorar el checklist de revisión Mayor organización y apoyo de todas las áreas involucrados No reprocesar los casos por partes Revisar la carga de trabajo de los ejecutivos Mas capacitaciones Una persona que actúe como filtro de calidad y no el ejecutivo Mayor seguimiento por parte de los ejecutivos
Recuperaciones	Una persona que actúe como filtro de calidad

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: En cuanto a la pregunta: ¿Qué controles de calidad, considera necesarios para la reducción de reprocesos y riesgos operacionales? Se revisaron las sugerencias de colaboradores y se unificaron los criterios más semejantes por área; entre los comentarios más mencionados tenemos mejorar el checklist por tipo de caso, actualizar y mejorar los manuales operativos, personas que actúen como filtros de calidad en el área, retroalimentación, capacitaciones y círculos de calidad.

Tabla 21
¿Qué controles de calidad, considera necesarios para la reducción de reprocesos y riesgos operacionales?

Área	Sugerencias
Área Legal	Filtro de Calidad en el área de notariado Automatizar la detección de errores Checklist mejorado Manuales de procesos actualizados
N. Corporativo	Capacitaciones Checklist mejorado Filtro de Calidad en el área de notariado antes de pasar los casos

N. Empresarial	Manuales operativos actualizados Capacitaciones de política Retroalimentación y Círculos de calidad Una persona que actúe como filtro de calidad
N. Pyme	Manuales operativos actualizados Capacitaciones de política Retroalimentación y Círculos de calidad Una persona que actúe como filtro de calidad Mejores canales de comunicación Mejorar Check list
Recuperaciones	Una persona que actúe como filtro de calidad Implementar un checklist de revisión

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En cuanto a la pregunta: ¿Cómo considera usted, se podrían mejorar los planes de capacitación en su área de trabajo? Se revisaron las sugerencias de colaboradores y se unificaron los criterios más semejantes por área; entre los comentarios más mencionados tenemos capacitaciones más frecuentes, capacitaciones con ejemplos reales, mayor involucramiento de las áreas, menos capacitaciones en línea y más presenciales.

Tabla 22

¿Cómo considera usted, se podrían mejorar los planes de capacitación en su área de trabajo?

Área	Sugerencias
Área Legal	Contar con capacitaciones regularmente Contar con foro grupal para despejar dudas y subir información. Hacer capacitaciones según las necesidades de las áreas Que cada capacitación cuente con un archivo en PDF. Que se involucre al personal al pensar en las capacitaciones
N. Corporativo	Involucrar a los jefes en las capacitaciones Mas capacitaciones presenciales regulares y reducir los webinars. Capaciones involucrando a las otras áreas

N. Empresarial	Incluir casos prácticos en las capacitaciones Capacitaciones con más frecuencia Capacitaciones presenciales con el resto de las áreas involucradas De los reprocesos mensuales, ver las fallas para corregirlas
N. Pyme	Capacitaciones en base a necesidades de cada individuo Capacitaciones más frecuentes Capacitaciones en base a la retroalimentación de las fallas Que se dé más importancia a los controles de calidad Utilizar Webinars
Recuperaciones	Capacitación sobre lo que revisa contraloría de créditos Capacitación general sobre la documentación del crédito

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

En resumen, los hallazgos más importantes encontrados en la variable de Calidad, podemos decir que cuentan con check list y manuales operativos pero desactualizados o no utilizados por todos los colaboradores, adicionalmente tienen planes de acción, pero únicamente correctivos no preventivos, los colaboradores mencionan no tener donde proponer sus ideas de mejora, en cuanto a los filtros de calidad hay discrepancia entre los que opinan que si existen y otros que no existen.

Los colaboradores consideran que es importante mejora los listados de chequeo, y los manuales, automatizar los controles para evitar los errores, adicionalmente las capacitaciones deben ser orientados a reforzar en cómo evitar el error, tener respaldos escritos para consultas e incluir ejemplos prácticos para minimizar las fallas.

4.4 Análisis inferencial

Este estudio No cuenta con análisis inferencial porque la investigación es del tipo descriptivo, con el cual se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El diseño de investigación será No experimental Transeccional, lo que indica que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado son estudios puramente descriptivos (Hernández, et al, 2017).

En tal sentido esta investigación no es correlacional por lo cual no existe análisis inferencial para comprobar ninguna hipótesis.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación, conforme a los objetivos generales y específicos planteados al inicio del estudio.

- Al analizar los factores vinculados al control de calidad del riesgo operacional, los resultados indican que no se refleja un plan integral de prevención del riesgo operacional o plan orientado a la mejora continua de la calidad en las áreas encuestadas, la respuesta de los colaboradores muestra que las capacitaciones no están orientadas a la disminución de errores, si no a cumplir horas obligatorias de capacitación, además de que no existen medición de resultados de las misma; únicamente existen medidas de acción correctivas basadas en el control de reprocesos, lo que genera tensión entre esta y el resto de áreas involucradas.
- En cuanto al objetivo: “Examinar la estadística de casos reprocesados, para identificar las áreas con mayor incidencia de error y calcular el costo que tiene reprocesar un expediente de créditos”, se concluye que, las áreas con mayor cantidad de expedientes reprocesados representando el 83%, son las áreas de Legal y Negocios (carteras

corporativa, empresarial, pyme y recuperaciones). Entre los errores más recurrentes: clasificación y codificación, condiciones e instrucciones de desembolso, elaboración de documentación Legal, siendo los últimos 3 días de cierre de mes los más cargados de reprocesos.

- Esta información permitió comparar los tiempos estándar de revisión de casos en GPC versus los tiempos de casos reprocesados y determinar el costo de revisión por caso, así como identificando un costo adicional de L.22,000.00 extras mensuales por revisión de casos reprocesados, esto solo en el área de GPC, ya que las otras áreas no tienen tiempos definidos por lo que sigue siendo un costo oculto que no se ha calculado.
- Respecto al objetivo: “Determinar la percepción y conocimiento del colaborador sobre prevención y control de riesgo operacional, implementados en las áreas que participan en el proceso de formalización y desembolso de créditos”, los resultados de la investigación nos muestra que existen planes de acción correctivo, ya que cuentan con indicadores orientados a castigar bonificaciones, pero no se observan planes integrales enfocados en la prevención del riesgo, orientando a los colaboradores a evitar el error, únicamente existen estadísticas una vez que se da este incidente, pero no se controla previamente en las áreas de Legal y Negocios.
- Respecto al último objetivo: “Identificar que herramientas de control de calidad se implementan en las áreas encargadas de la elaboración y documentación del expediente de créditos y que resultados de su uso les ha representado “, se concluye que pese a que existen listas de chequeos y manuales operativos, no todos los conocen o las herramientas están desactualizados, adicionalmente desconocen si existen el

seguimiento para evaluar la efectividad de estas herramientas, la figura de filtro de calidad no existe en las áreas.

- Otro punto es que el colaborador no tiene manera de expresar sus ideas de mejora, y si se propone algo no se les informa sobre su progreso o implementación, en tal sentido existe falta de comunicación de las jefaturas con sus subordinados, no existe una medición integral de la calidad del proceso por las áreas de Negocios y Legal, para evaluar que los controles estén sirviendo para mitigar los errores, no hay estadísticas ni proyección de disminución de errores en el futuro.

5.2 Recomendaciones

1. Respecto al primer punto: Se recomienda revisar los planes de mitigación para el riesgo operacional y mejora continua de calidad, se sugiere revisar la base de datos que proporciona GPC para integrar los errores más frecuentes a los planes de prevención (capacitación y herramientas de calidad), así como definir metas para disminución de riesgos en periodos determinados de cumplimiento. De igual forma mejorar la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores, ya sea con reuniones trimestrales o semestrales para discutir planes de acción y conocer resultados, y así todos estén más involucrados en los procesos de control de riesgo y mejora de calidad.
2. Respecto a la segunda conclusión del análisis con la base de datos de casos reprocesados, se identificó que las áreas de Negocios corporativo, empresarial, pyme y recuperaciones, que representan más del 83% deben ser las primeras áreas en atacarse para disminuir los errores, para esto se sugiere aplicar capacitaciones en la elaboración de documentos Legales, clasificación y codificación de operaciones,

políticas locales y regionales, y condiciones de desembolso, así como monitorear que las capacitaciones sobre estos temas estén dando los resultados de disminución errores.

Adicionalmente se sugiere a las áreas que lleven un control de costos mensual evaluando los costos de fallas, como los costos de control de calidad, para obtener un histórico mensual y planificar su reducción; para ello se recomienda realizar un muestreo para definir tiempos promedios y contabilizar en salario promedio el costo, puede realizarlo un área neutral como ser el área de calidad del banco.

3. Respecto al tercer punto, se recomienda revisar los planes de disminución del Riesgo Operacional, orientarlas a las reales necesidades de prevención del riesgo. Se cuenta con la base de reprocesos, este puede utilizarse de base para idear las capacitaciones y establecer metas para la disminución del riesgo, adicionalmente es importante que las áreas de calidad revisen e informen regularmente la efectividad de los planes de disminución de Riesgo Operacional, las capacitaciones mediante cursos virtuales y presenciales o mediante video llamadas, deben estar enfocadas a las inconsistencias que se cometen con mayor frecuencia, estas capacitaciones deben ser evaluadas regularmente y actualizadas según la necesidad de las áreas.
4. En base a la cuarta conclusión, recomienda considerar la estandarización y actualización de una lista de chequeo preventivo en el área de Negocios y el área de Legal, que realmente apoye la correcta elaboración y documentación del expediente de créditos. En cuanto a los manuales operativos se recomienda que estos sean actualizados y establecer una periodicidad para ello, adicionalmente debe asegurar la disponibilidad de estos para todo el personal, así como se definan planes de

reforzamiento anual o semestralmente para refrescar conocimientos de dichos manuales.

De igual forma es necesario que los colaboradores cuenten con un foro donde puedan expresar sus ideas de mejora continua, o puedan reportar inconsistencias en los procesos, debe darse un seguimiento a estas ideas y analizar la posibilidad de recompensar a los colaboradores que proporcionen ideas funcionales y aplicables, esto ayudara que el colaborador se sienta parte del cambio y que sus opiniones son escuchadas, se considera que el involucramiento de todas las áreas que participan en el proceso de formalización y desembolso, junto con el área de calidad, es importante en la elaboración de un plan general para la prevención del riesgo operacional y mejora continua de calidad.

Este plan debe contar con metas alcanzables y medibles por las diferentes áreas, y evaluarse periódicamente la efectividad de las herramientas. Estudiar la posibilidad de ejecutar puntos de control de calidad dentro de cada las áreas de Negocios y Legal, esta puede ser la encargada de monitorear la calidad de los casos, capacitar el personal y llevar las estadísticas que midan los planes de mejora, así como llevar el reporte de los costos que esto pueda generar; último establecer indicadores a nivel de jefatura, que tengan metas alcanzables basados en reducciones de casos reprocesados y mejora de tiempos, así como disminución de costos por casos.

6 Referencias Bibliográficas

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administracion, Teoria General del Proceso Administrativo*,. Pearson.
- Arbeláez, J. C., Franco, L., Betancur, C., Murillo, J., Gallego, P., Henao, V., . . . Varela, D. (2006). *Riesgo operacional: reto actual de las entidades* . Obtenido de Riesgo operacional: reto actual de las entidades :
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-33242006000200009
- Bermejo, M. (2011). *El Kanban*. Obtenido de
[https://camaraarmenia.org.co/files/Produccion_multimedia_\(Modulo_4\).pdf](https://camaraarmenia.org.co/files/Produccion_multimedia_(Modulo_4).pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Bogota: Pearson Prentice Hall.
- Cepparo, G. (2007). *Basilea II y el Riesgo Operacional en las Entidades Financieras*. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0823_CepparoGA.pdf
- Cepymenews. (14 de Agosto de 2019). *La Ley de Pareto o Regla del 80/20 en la gestión empresarial*. Obtenido de <https://cepymenews.es/la-ley-de-pareto-regla-80-20-gestion-empresarial/>
- Chiavennato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- CNBS. (10 de Junio de 2011). *Comisión Nacional de Bancos y Seguros*. Obtenido de Indice de Circulares: <https://www.cnbs.gob.hn/indice-de-circulares/>
- Da Silva, D. (03 de Julio de 2015). *Gestión del Riesgo Operacional en América Latina*. Obtenido de Gestión del Riesgo Operacional en América Latina:
<http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/904>

- Escobedo. (2001). *Inversiones Adicionales por los costos de la No Calidad*. Obtenido de Inversiones Adicionales por los costos de la No Calidad:
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39520102.pdf>
- Escobedo, J. (2001). *Inversiones adicionales por costos de no calidad*. Obtenido de Inversiones adicionales por costos de no calidad: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39520102.pdf>
- Excelence Managment . (2015). *Calidad Total (TQM) & Mejora Continua*. Obtenido de <https://excelencemanagement.wordpress.com/calidad/>
- Garcia P, M., Quispe A, C., & Raez G, L. (01 de Agosto de 2003). *MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- Garcia, M., Quispe, C., & Raez, L. (2002). *Costo y Mala Calidad*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6685>
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1392/calidad%20total%20y%20productividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez, C. (07 de Mayo de 2016). *Evaluacion y desempeño de las Instituciones Bancarias*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3318/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2015). *Metodologia de la Investigación*. México: MC Graw Hill.
- InnovaMIDE. (2010). *SPSS: Pruebas no paramétricas* . Valencia, España: Universidad de Valencia .

ISO Tools. (30 de Enero de 2016). *Historia y Evolución del Concepto de Gestión de Calidad*.

Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>

La Gaceta. (24 de Septiembre de 2004). Ley del Sistema Financiero. *Decreto 129-2004*.

Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras.

Maldonado, J. A. (2018). *Fundamentos de la Calidad Total*. Recuperado el 05 de Julio de 2020,

de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55591964/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL.pdf?1516490291=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL.pdf&Expires=1593993309&Signature=B8M3DeWxGHs8O6y2JnEFQLywqo5oSxGBmmQejFJYE3ROVLRTZv0

Martinez, N. (2014). *LA IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS*

OPERATIVOS EN. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13195>

Peralta, E. (2016). *Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>

Perez, M., & Gragera, J. (2019). *Análisis y Gestión Del Riesgo Operacional en las Entidades*

Financieras y Aseguradoras una Comparativa. Obtenido de

<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/iberoseguros/article/view/26203>

Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico, DF: McGraw-

Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Ramón Rufner, J. G. (31 de 12 de 2004). *EL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS*. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5476>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernandez, A. (Marzo de 2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019
- Salvatore Lopez, N. S., Moran Montalvo, C., & Cardenas Zambrano, S. (2018). *La Gestión de riesgo en las operaciones de bancos privados en el periodo 2013-2016*. Obtenido de La Gestión de riesgo en las operaciones de bancos privados en el periodo 2013-2016: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828537>
- Tari, J. (2000). *Calidad Total, Fuente de Ventaja Competitiva*. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/13445>
- Tari, J. J. (2000). *Calidad Total, Fuente de Ventaja Competitiva*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10045/13445>
- Ustariz, L. H. (Junio de 2003). *EL COMITÉ DE BASILEA Y LA SUPERVISION BANCARIA*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/825/82510517.pdf>
- Velasquez, F. (Diciembre de 2000). *EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO*. Recuperado el 07 de Julio de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232000000400002
- Vicente, J. C. (2017). *William Deming: Los 14 Principios de la gerencia para lograr la Calidad Total*. Recuperado el 05 de Julio de 2020, de <https://www.excellentia.com.uy/william-deming-los-14-principios-de-la-gerencia-para-lograr-la-calidad-total/>
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Recuperado el 15 de Junio de 2020

ANEXOS

7. Propuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN
EN FINANZAS



“PROPUESTA DE PROYECTO DE TESIS PARA EL CONTROL DEL
RIESGO OPERACIONAL COMO FACTOR DE CALIDAD EN EL
PROCESO DE FORMALIZACIÓN Y DESEMBOLSOS EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA JUNIO - AGOSTO 2020”

TESIS
QUE PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

PRESENTA
KENIA MELISSA GÓMEZ FLORES

TEGUCIGALPA, M.D.C.

8 MARZO DE 2022

Introducción

La presente propuesta tiene como propósito fortalecer varios de los puntos en los cuales se encontraron debilidad en este estudio, en primera instancia esta proponer un calendario de capacitaciones orientadas a la prevención del riesgo operacional en coordinación con las áreas de calidad y Gestión de Procesos de Créditos. En segunda instancia se realizará una propuesta para la supervisión para las áreas de Legal y Negocios, en cuanto a los temas de medición de tiempos, cálculo de su costo y metodología Kanban.

La propuesta de capacitaciones estará basada en la base de datos de reprocesos que actualmente administra el área de GPC, realizando videos de cómo evitar dichos errores, cada 3 meses se evaluara la eficacia de estos en la reducción de estos errores, para esto se creará una biblioteca, siendo estos obligatorios para los colaboradores que cometan repetidamente el mismo error. Adicionalmente a esto, se realizarán capacitaciones presenciales cierto periodo para reforzar el Top 10 de errores más recurrentes y muestra de resultados del plan de reducción de riesgos operacionales.

La segunda propuesta está basada en capacitar a las jefaturas y supervisiones, para que puedan llevar un mejor control de tiempos estimados para elaboración y documentación de casos, cálculo del costo del proceso normal y con reproceso, así como la utilización de la metodología Kanban, está enfocada a la reducción de carga excesiva de trabajos que aturden al colaborador, este fue uno de los puntos más mencionados en la encuesta.

Todo esto se mostrará en una propuesta con tiempos programados que se dejará a disposición de las jefaturas y supervisiones para su implementación.

7.1 Justificación

Esta propuesta está enfocada en los principales puntos de dolor que se identificaron en la encuesta realizada en este estudio, entre ellos están capacitación enfocada a la prevención del riesgo operacional mediante webinars con los errores más recurrentes, capacitaciones presenciales, capacitaciones con ejemplos de casos, información de resultados de plan de reducción de reprocesos y mejora de la calidad.

Adicionalmente el plan para la supervisión está orientado para identificar los tiempos que se está invirtiendo en la elaboración y documentación del expediente de crédito, el costo que tiene esto, para saber cuánto cuesta reprocesar el caso, de esta manera poder determinar indicadores y metas alcanzables para la reducción del riesgo operacional.

Otro punto de dolor en los colaboradores está basado en la carga operacional excesiva, para esto la metodología Kanban puede ser de gran utilidad ya que es una forma de administrar y distribuir las cargas operativas, para evitar la saturación de trabajo, minimizar los errores e inconsistencias por la presión y mejorando la calidad del proceso de documentación y elaboración de documentos de créditos.

7.1.1 Objetivos

Proponer a las áreas de Negocios y Legal, un plan orientado a la prevención del riesgo operacional y mejora de la calidad mediante capacitaciones, así como, la implementación de modelo Kanban, control de tiempos y costos de la operativa.

7.1.2 Objetivos específicos

1. Realizar Capacitaciones mediante videos tutoriales, enfocados a reforzar el conocimiento para evitar los errores más recurrentes según la base de reprocesos administrada por GPC, así como programar capacitaciones trimestrales enfocadas a reforzar los conocimientos generales, así como mostrar al colaborador los resultados del plan de prevención de riesgo operacional.
2. Realizar un programa de muestreo de tiempos para definir estandarizar de tiempos y costos promedio de elaboración y documentación de expedientes créditos, así como definir tiempos y costos promedio del tiempo.
3. Capacitar a la supervisión para el uso de metodología Kanban.

7.2 Metodología Kanban

La palabra Kanban proviene de las palabras en japones Kan(visual) y ban(tarjeta), es una metodología basada en señales visuales para gestionar la organización y ejecución del flujo de trabajo, ayudando a asegurar una producción continua y sin sobrecargas en el equipo, según Bermejo (2011), nos dice que: “Kanban es un sistema de gestión, donde se produce exactamente aquella cantidad de trabajo que se es capaz de asumir” (Bermejo,2011, p.8).

En tal sentido esta metodología ayudara a gestionar la carga de trabajo en exceso que mencionan los colaboradores, así como apoyar a la supervisión en la administración de la carga, por lo que nos puede brindar los siguientes beneficios:

1. Visualización del proceso de trabajo, ver el trabajo en curso, que está pendiente, que está en proceso y que ya está finalizado.
2. Administrar el tiempo que lleva cada tarea.

3. Mantener un mejor control de lo que realiza cada persona, para evitar una sobre carga o tiempos ociosos.
4. Facilitar la carga del supervisor en cuanto a la administración, repartir carga, estimar cuanto tiempo y seguir flujos continuos.
5. Identificar posibles cuellos de botella para que el trabajo pueda fluir a una velocidad y rendimientos óptimos.

7.3 Trilogía de Calidad de Joseph Juran

Una de las aportaciones clave de Juran (1990 y 1992), es la trilogía de la calidad: planear, controlar y mejorar, Gutiérrez (2010), nos explica a continuación cada una de ellas:

1. Planificación: actividad donde se desarrollan los bienes o productos necesarios para cumplir con las necesidades del cliente.
2. Control de Calidad: en este proceso se evalúa el desempeño del proceso actual, posteriormente se compara con las metas y por último se trabaja en las diferencias de ambas.
3. Mejoramiento de Calidad: a) establecer infraestructura necesaria, b) identificar aspectos específicos ser mejorados, c) establecer equipos de mejora para cada proyecto, d) proporcionar recursos, formación y motivación para el equipo, e) diagnosticar causas, f) establecimiento de medidas remedio, g) establecer controles para estandarizar y mantener mejoras, g) las metas deben dividirse en submetas para los niveles más bajos; si estos son muy grandes deben desplegarse consejos de calidad que impulsen equipos de proyectos para lograr los macroprocesos, h) los altos

directivos realizaran planes de calidad, como parte de la estrategia de Negocios (Gutierrez,2010).

Conforme a lo anterior, podemos observar que los proyectos de mejora deben enfocarse en áreas críticas donde no se estén obteniendo los resultados de calidad establecidos, la alta dirección funge como líder de los proyectos, deben de establecer la visión y proporcionar los recursos necesarios a los equipos de calidad que ejecutaran los proyectos, estos deben ser capacitados, por lo que Juran propone 10 pasos para implantar la mejora:

1. Despertar la conciencia sobre las oportunidades de mejora.
2. Establecer metas de mejoramiento.
3. Organizarse para alcanzar esas metas.
4. Impartir capacitación.
5. Llevar a cabo proyectos de resoluciones de proyectos
6. Informar acerca de los progresos
7. Dar reconocimientos individuales
8. Comunicar los resultados
9. Llevar un recuento del proceso
10. Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte de los sistemas y procesos habituales de la organización (Gutierrez,2010, p.47).

7.4 Plan de Trabajo

Se realizará un cronograma de actividades para organizar las diferentes capacitaciones enfocándonos en los tres objetivos de esta propuesta, en la siguiente figura podemos ver el periodo de tiempo y colaboraciones que se realizaran con las áreas de Legal y Negocios:

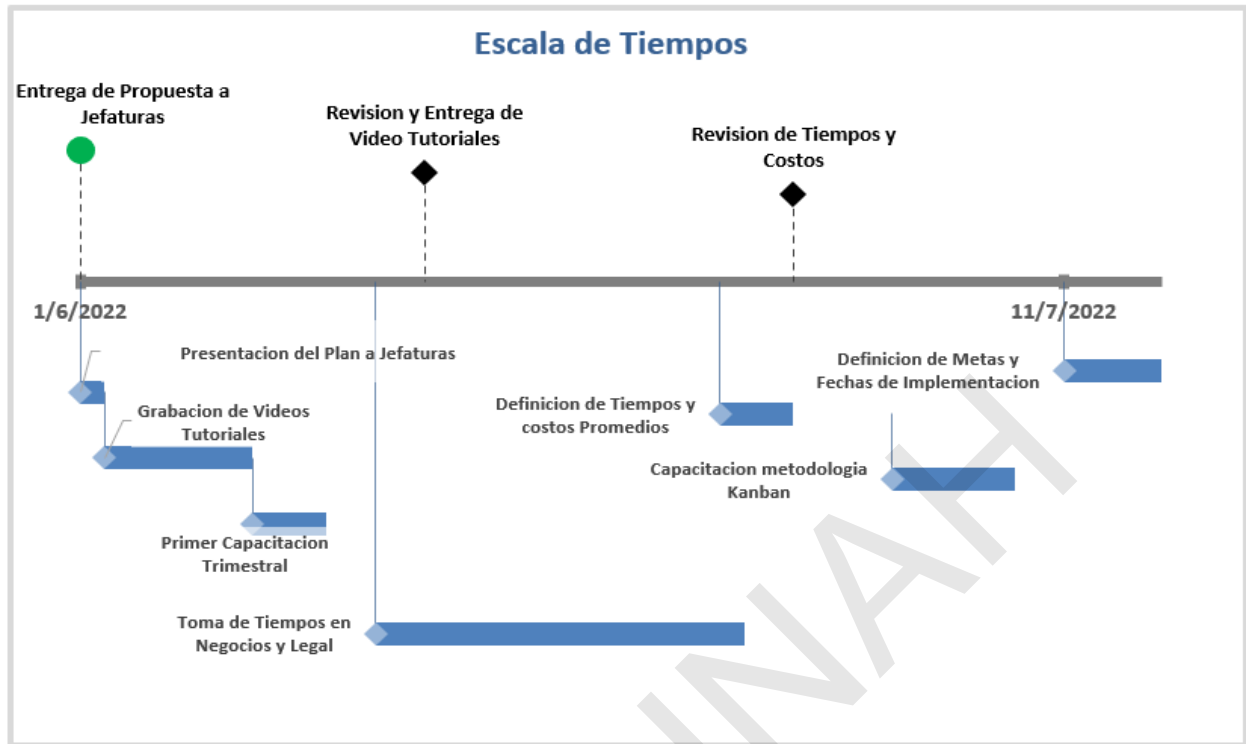


Figura 4 Escala de Tiempos de Propuesta (Elaboración Propia)

Tabla 23 Cronograma de Actividades

Inicio	Fin	Duración	Actividad
1/6/2022	1/6/2022	1	Presentación del Plan a Jefaturas
2/6/2022	7/6/2022	6	Grabación de Videos Tutoriales
8/6/2022	10/6/2022	3	Primer Capacitación Trimestral
13/6/2022	27/6/2022	15	Toma de Tiempos y estandarización de Tiempos
27/6/2022	29/6/2022	3	Definición costos Promedios
11/7/2022	15/7/2022	5	Definición de Metas
4/7/2022	8/7/2022	5	Capacitación metodología Kanban

Fuente: Elaboración Propia

7.4.1 Descripción de Actividades

A continuación, se realizará una explicación de cada una de las actividades:

1. **Presentación de plan a jefaturas:** Se realizará una discusión con las jefaturas de las áreas de Legal y Negocios explicar el plan a realizar, esta será realizada por medio de

teams (herramienta electrónica de office 365 para realizar video llamadas) para involucrar a la Zona Norte y Zona Centro, esto en colaboración de las áreas de GPC y Calidad.

2. **Grabación de Videos tutoriales:** los videos estarán orientados en los errores más recurrentes cometidos por las áreas, esto con el apoyo del área de GPC cada uno de estos durara un máximo de 15-20 minutos en 3 bloques: 1) Detalle del error 2) Que riesgo operacional representa 3) ¿Cómo evitarlo?
3. **Primer Capacitación Trimestral:** se realizarán capacitaciones cada tres meses, esto para reforzar la prevención del Top 10 de principales reprocesos, así como discutir con los colaboradores el nuevo plan de mejoras para las áreas de Legal y Negocios, aquí se aceptarán ideas de mejora y participación de los colaboradores.
4. **Toma y Estandarización de Tiempos:** para esta etapa los supervisores realizaran muestreos aleatorios de casos para tomar tiempos, esto se realizará por 2 semanas. Posteriormente, se realizará la estandarización de tiempos, tomando los tiempos promedios, eliminando picos que puedan distorsionar los promedios considerar tiempos de holguras según el tipo de garantía que ampara el crédito. Adicionalmente, también se calculará tiempos que llevan los reprocesos según el caso que se esté revisando.
5. **Definición de Costos Promedio:** el cálculo de costos promedio servirá para lo siguiente:
 - Los costos se calcularán en base a los tiempos promedios anteriormente calculado por el promedio tal como se realizó en el área de GPC, utilizando la siguiente formula:
Costo Operación = (Salario / 30 días) / 8hrs por día) x Número de horas caso

- Con el costo podrá calcularse un costo promedio de los casos reprocesados en los últimos meses, esto servirá para que las jefaturas puedan visibilizar cuánto cuesta un expediente reprocesado.
6. **Definición de Metas:** al obtener el costo del expediente reprocesado, se realizará un promedio de los últimos seis meses, esto ayudara a definir metas de reducción de reprocesos, por ejemplo: si existen 400 casos reprocesados promedio, se espera una reducción de un 5% para cada mes, a partir de la fecha de implementación de este proyecto.
 7. **Capacitación de Metodología Kanban:** se capacitará a los supervisores en un uso simple para comenzar a utilizar la metodología Kanban, realizando los siguientes pasos:
 - a) **Materiales Necesarios:** Pizarra, Post-it (notas adhesivas) y supervisores.
 - b) **Llenado del Post-it:** estos deberán llevar nombre del caso, hora de entrada a revisión y hora de terminación de caso.
 - c) **Pizarra de Kanban:** en la siguiente imagen puede visualizarse como se vera la pizarra del Kanban una vez implementada

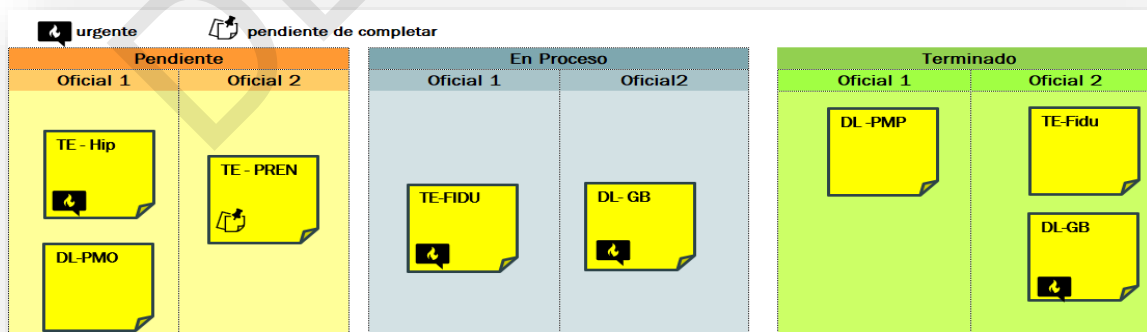


Figura 5, Tabla de Kanban para las Áreas de Legal y Negocios (Elaboración Propia)

- d) **Utilización del Tablero:** el supervisor será el encargado de colocar y modificar los post-it según el estado en que se encuentren (cada colaborador debe indicar cuando ya finalicé cada caso para colocar horas)
- e) **Estados del Tablero:** para este tablero inicial colocaremos 3 estados principales para cada expediente:
- **Pendiente:** todo lo que va entrando a la cola de trabajo, si existen casos con prioridad estos deberán ser marcados para que el oficial sepa que debe ser trabajado a la brevedad, si existe sobre carga de trabajo de un colaborador el supervisor puede reasignar el pendiente.
 - **En Proceso:** una vez que un colaborador este libre el supervisor podra asignarle un nuevo caso, colocando la hora que empieza en la revisión.
 - **Terminado:** cada vez que el colaborador termine el caso, deberá infórmale al supervisor, este deberá colocar la fecha y hora de finalización del caso.
- f) **Resumen al final del día:** al final del día, el supervisor deberá realizar un cuadro resumen indicando los resultados y tiempos del día, esto servirá para que el supervisor pueda evaluar los resultados de los tiempos invertidos por los colaboradores en sus casos atendidos.
- g) **Colector de Ideas:** se propondrá un recolector de ideas de mejora, mediante un forms al que todos colaboradores de las áreas que tendrán acceso mediante un link, este será revisado regularmente por las jefaturas.

Colector de Ideas de Mejora

En este colector de ideas, podrás compartir tus ideas de mejora para tu área, respecto al control preventivo del riesgo operacional, mejora de calidad en los procesos, reporte de inconsistencias en herramientas electrónicas u otros que puedan apoyar a la mejora general de nuestro ambiente de trabajo.

...

* Obligatorio

1. A que área pertenece: *

Escriba su respuesta

2. Que tipo de sugerencia quieres realizar? *

- ☐ Mejora en el control preventivo de Riesgo Operacional
- ☐ Mejora en la calidad de los procesos
- ☐ Reporte de Inconsistencias de herramientas electrónicas
- ☐ Mejoras en video tutoriales
- ☐ Solicitud de Capacitaciones
- ☐ Otras recomendaciones

3. Describe tu propuesta de Mejora o problema por resolver. *

Escriba su respuesta

Figura 6 Colector de Ideas (Elaboración propia)

7.5 Seguimiento y Evaluación

Antes de cada capacitación trimestral, las jefaturas en conjunto deberán evaluar los resultados de las metas establecidas, esto mediante la disminución de expedientes reprocesados, las jefaturas implementarán las evaluaciones que consideren necesarios.

7.2 Anexo 1 Circular de la CNBS 195/2011

2 de agosto de 2011

**INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO,
BANCO HONDUREÑO PARA LA PRODUCCIÓN Y LA VIVIENDA y
RÉGIMEN DE APORTACIONES PRIVADAS**
Toda la República

CIRCULAR CNBS No.195/2011

Señores:

El infrascrito Secretario de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, transcribe a ustedes la Resolución SB No.1321/02-08-2011 de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, que literalmente dice:

"RESOLUCIÓN SB No.1321/02-08-2011.- La Comisión Nacional de Bancos y Seguros,

CONSIDERANDO (1): Que es facultad de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, dictar las normas que requieren las Instituciones del Sistema Financiero para el cumplimiento de su cometido, lo mismo que las normas prudenciales que deben cumplir estas; basándose en la legislación vigente y en los acuerdos y prácticas internacionales.

CONSIDERANDO (2): Que el Consejo de Administración o Junta Directiva de las instituciones supervisadas, sin perjuicio de las demás disposiciones legales y contractuales que le sean aplicables, tendrá entre otras la responsabilidad de velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de los riesgos inherentes al negocio; así como, definir estrategias, políticas y procedimientos para cautelar los riesgos inherentes a la operatividad financiera, debiendo cumplir y hacer que se cumplan en todo momento, las disposiciones de las Leyes, reglamentos, y normas internas aplicables.

CONSIDERANDO (3): Que el incremento del uso y sofisticación de tecnologías, el desarrollo del comercio electrónico, la realización de fusiones y adquisiciones de instituciones que ponen a prueba la integración de sistemas y procesos, el incremento de la tercerización (outsourcing), el desarrollo de nuevos productos financieros, el incremento de los índices de bancarización e inclusión financiera, entre otros factores, originan riesgo operativo que de acuerdo a Basilea II se define como la posibilidad de pérdidas por procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, la infraestructura o eventos externos.

RESUELVE:

1. Aprobar la "NORMA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO", cuya redacción íntegra es la siguiente:

NORMA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO
CAPÍTULO I
CONSIDERACIONES GENERALES

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

Las disposiciones de las presentes Normas son aplicables a:

- a) Los Bancos Públicos y Privados;
- b) Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo,
- c) Las Sociedades Financieras,
- d) El Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda,
- e) El Régimen de Aportaciones Privadas, y
- f) 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 3.- DEFINICIONES Y TÉRMINOS

Para efecto de la aplicación de las disposiciones contenidas en las presentes Normas, se entenderá por:

- a) **Comisión.-** Comisión Nacional de Bancos y Seguros o CNBS.
- b) **Ley.-** Ley del Sistema Financiero
- c) **Institución (es):** Instituciones del Sistema Financiero
- d) **Directorio.-** Es el Consejo de Administración o Junta Directiva, órgano responsable de la administración de la institución, en observancia a lo dispuesto en los Artículos 27 al 34 de la Ley.
- e) **Alta Gerencia.-** Es el Presidente Ejecutivo, Director Ejecutivo, Gerente General o su equivalente, responsable de ejecutar las disposiciones del Directorio u organismo que haga sus veces.
- f) **Gestión Integral de Riesgos.-** Es el proceso mediante el cual el Directorio 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

CAPÍTULO III

GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

ARTÍCULO 7.- RIESGO OPERATIVO

Se define como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, la infraestructura o eventos externos. Se incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Se entiende por **Riesgo Legal** a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a la falla en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento no intencional de las normas, así como a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros.

Entendiéndose como **Riesgo Estratégico** a la probabilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de implementar apropiadamente los planes de negocio, las estrategias, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y su incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Mientras que por **Riesgo Reputacional** a la posibilidad de que se produzca una pérdida debido a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la entidad financiera (fundada o infundada), que fomente la creación de mala imagen o posicionamiento negativo de los clientes, que conlleve a una disminución del volumen de clientes, a la caída de ingresos, depósitos, etc., cabe resaltar que una mala gestión de los riesgos inherentes a la institución (crédito, liquidez, mercado, operativo, etc.) inciden en el riesgo reputación.

Si bien estos dos últimos riesgos no forman parte del riesgo operativo, es importante que las instituciones financieras los gestionen adecuadamente, más aún debido a que todos los riesgos se encuentran estrechamente relacionados entre sí.

ARTÍCULO 8.- FACTORES DE RIESGO OPERATIVO

a) **Recursos Humanos:** Las instituciones deben gestionar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, apropiación de información sensible, nepotismo, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

b) **Procesos Internos:** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones deben contar con procesos documentados, definidos, y actualizados permanentemente, que pueden ser agrupados en procesos estratégicos y procesos productivos u operativos.

Las instituciones deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a procesos que permiten la realización de sus operaciones y servicios, dado que su diseño inadecuado puede tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones.

c) **Tecnología:** Las instituciones deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la

ARTÍCULO 10.- IDENTIFICACIÓN

Las instituciones deben identificar los eventos de riesgo operativo agrupándolos de la siguiente manera, tal como se amplía en el Anexo No. 1:

- a) **Fraude interno.**- Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas internas en las que se encuentra implicados empleados de la Institución, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.
- b) **Fraude externo.**- Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de un activo indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.
- c) **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.**- Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, el pago de reclamos por daños personales, o casos relacionados con la diversidad o discriminación.
- d) **Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.**- Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación frente a clientes o de la naturaleza y el diseño de un producto o servicio.
- e) **Daños a activos físicos.**- Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.
- f) **Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.**- Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas.
- g) **Deficiencia en la ejecución, entrega y gestión de procesos.**- Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes (proveedores, clientes, depositantes, etc.)

Asimismo, es conveniente que la identificación de los eventos de pérdida, puedan agruparse adicionalmente de acuerdo a las líneas de negocio que la institución mantiene, tal como se amplía en el Anexo No. 2.

ARTÍCULO 11.- EVALUACIÓN

Las instituciones deben evaluar los eventos de riesgo operativo, esto implica la medición de las pérdidas potenciales en término de probabilidad de ocurrencia (frecuencia) e impacto (severidad).

ARTÍCULO 12.- MITIGACIÓN

Una vez identificados los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la institución, los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitar o transferir, reduciendo sus consecuencias y efectos.

Asimismo tendrán una visión clara de los diferentes tipos de exposición al riesgo operativo y su prioridad, con el objeto de alertarlos en la toma de decisiones y acciones entre otras, pueden ser: revisar estrategias y políticas; actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; implantar o modificar límites de riesgo; constituir, incrementar o modificar controles; implantar planes de contingencias; revisar términos de pólizas de seguro contratadas; contratar servicios provistos por terceros; u otros, según corresponda.

Es importante que se establezca un plan de acción para implementar las medidas que busquen mitigar los eventos de riesgo identificados. Este plan debe detallar las acciones a implementar, el plazo estimado de ejecución y los responsables directos de dicha ejecución.

ARTÍCULO 13.- MONITOREO

Dentro de la gestión del riesgo el monitoreo busca asegurar que todas las acciones implementadas para mitigar un evento de riesgo se cumplan en los plazos establecidos; y que las medidas implementadas efectivamente hayan contribuido a reducir el riesgo potencial por evento y para toda la institución.

ARTÍCULO 14.- METODOLOGÍA

Las instituciones deben definir una metodología que incorpore todas las etapas de la gestión de riesgo operativo y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Estar debidamente documentada,
- b) Ser implementada a toda la institución,
- c) Permitir una mejora continua de la gestión del riesgo operativo,
- d) Estar integrada a todo los procesos de gestión de riesgos de la institución,
- e) Establecerse procedimientos que aseguren su cumplimiento,
- f) Estar aprobadas por el Comité de Riesgos

ARTÍCULO 15.- MANUAL DE GESTIÓN

Las instituciones deben contar con un manual de gestión de riesgo operativo que agrupe las políticas de gestión de este riesgo, las funciones y responsabilidades de las áreas involucradas, la metodología, y la periodicidad con la que se debe informar al Directorio y a la Alta Gerencia sobre la exposición al riesgo operativo.

7.3 Anexo 2 Encuesta en línea



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

Sección 1 de 5

Encuesta sobre Riesgo Operacional y Calidad

El siguiente cuestionario, tiene por objetivo recolectar información de primera mano para identificar factores de riesgo operacional y el control de calidad dentro del proceso de formalización y desembolso de créditos, todo con propósito informativo y educacional relacionado al Proyecto de Tesis "Control del Riesgo Operacional como Factor de Calidad en el proceso de formalización y desembolsos de una Institución Bancaria Junio 2020", la información que pueda beneficiar el mejoramiento del proceso de desembolso de créditos, será compartida con el área de calidad.

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de enunciados sobre los cuales se le solicita marcar la opción que represente mejor sus características, por ello no existen respuestas buenas o malas, por favor no deje ninguna pregunta sin contestar y hágalo con la mayor sinceridad posible, la participación es anónima, por lo cual puede expresarse con toda confianza. De antemano, agradecemos su colaboración con esta investigación.

1.1) Seleccione a qué Zona Pertenece: *

Seleccione solo una opción

☐ Zona Centro

☐ Zona Norte

☐ Zona Centro Foráneo

☐ Zona Norte Foráneo

1.2) Indique a qué Área pertenece: *

Seleccione solo una opción

- ☐ Negocios Pyme
- ☐ Negocios Empresarial
- ☐ Negocios Corporativo
- ☐ Área Legal
- ☐ Recuperaciones

1.3) Seleccione la antigüedad en su actual puesto de trabajo *

Seleccione solo una opción

- ☐ Menor a 1 año
- ☐ Entre 1 - 2 años
- ☐ Más de 3 años

1.4) Indique el nivel académico que ha cursado, (si su respuesta es educación media, favor pase * a la pregunta 2.1)

Seleccione solo una opción, si escoge otra opción favor especificar

- ☐ Educación Media
- ☐ Licenciatura
- ☐ Post-Grado
- ☐ Otra...

1.5) Seleccione en qué área se encuentra especialización de su licenciatura o Post-Grado

Seleccione solo una opción, si escoge otra opción favor especificar

- ☐ Área Legal
- ☐ Área de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
- ☐ Otra...

Sección 2 de 5

Capacitación y Retroalimentación de Conocimientos



Descripción (opcional)

2.1) ¿Considera que recibió la capacitación inductoria adecuada para desempeñar sus labores, cuando ingresó a su actual puesto? *

Seleccione solo una opción

- ☐ De acuerdo
- ☐ Regular
- ☐ En desacuerdo

2.2) ¿Indique con qué periodicidad recibe capacitaciones de reforzamiento de conocimientos, para mejorar su actual desempeño? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Anual
- ☐ Semestral
- ☐ Trimestral
- ☐ Mensual
- ☐ Nunca

2.3) ¿En su área de trabajo, cuentan con un programa de capacitación individual durante el año? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No se

2.4) ¿Indique que tipo de capacitación prefiere, para lograr una retroalimentación efectiva de sus conocimientos? *

puede seleccionar 2 opciones.

- ☐ Círculos de Calidad
- ☐ Webinar
- ☐ Capacitaciones Presenciales
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra...

2.5) ¿Considera usted que participar en planes de capacitación continua, para reforzar conocimientos, son necesarios para mejorar el desempeño de los colaboradores? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No sé

2.6) ¿La jefatura de su área, considera la capacitación como factor clave de aprendizaje para sus colaboradores? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No

Sección 3 de 5

Procesos



Descripción (opcional)

3.1) ¿En su área, cuentan con un manual operativo que explique paso a paso, todos sus procesos? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si existe
- ☐ existe, pero Incompleto o Desactualizado
- ☐ No existe

3.2) ¿En su área, cuentan con algún check list para verificar que el caso de créditos se gestione de forma correcta y completa? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ Hay pero incompleto ó desactualizado
- ☐ No existe

3.3) ¿Siempre que existe un cambio en los procesos, hay una comunicación oportuna por parte de las jefatura de su área? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

3.4) ¿La jefatura de su área, mantiene manuales operativos de todos los procesos actualizados y completos? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si, se actualizan con regularidad
- ☐ Están desactualizados o incompletos
- ☐ No hay manuales operativos

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

Sección 4 de 5

Calidad y Control Interno

Descripción (opcional)

4.1) ¿En su área de trabajo existe algún filtro de calidad que valide el crédito, antes de pasar a la siguiente área? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ Si, pero sólo se valida una muestra
- ☐ No existe

4.2) ¿En su área de trabajo existe algún indicador de calidad mensual que evalúe la cantidad de reprocesos en sus casos? *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No se

4.3) Favor indique con qué periodicidad su jefe inmediato le envía la retroalimentación de sus procesos. *

Seleccione solo una opción

- ☐ Semanal
- ☐ Mensual
- ☐ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ Nunca

4.4) ¿En qué parte del proceso del crédito, considera usted, que tiene la mayor cantidad de reproceso en sus casos? *

Seleccione solo una opción, si escoges otra opción favor especificar cual

- ☐ Clasificación y codificación de operaciones en el formulario de desembolso(cartera, códigos de producto, ...)
- ☐ Elaboración de documentos Legales (Contratos, pagares, protocolos y otros)
- ☐ Elaboración de Otros documentos del crédito (Autorizaciones, Plan de pagos y otros)
- ☐ Al adjuntar Documentos (desconozco que documentos son obligatorios por tipo de crédito)
- ☐ Instrucciones de desembolso, en formulario de desembolsos(forma de pago, detalle de créditos o débitos,...
- ☐ Otra...

4.5) Seleccione los 3 factores clave, que usted considera, son los que provocan la mayor cantidad de reprocesos en su área de trabajo. *

Puedes seleccionar varias opciones, si escoge otra favor especificar

- ☐ Carga de trabajo excesiva
- ☐ Desconocimiento de Políticas y Requisitos del Crédito
- ☐ Desconocimiento de cómo elaborar Documentos de Crédito o legales
- ☐ Desconocimiento de Clasificación y Codificación de Operaciones
- ☐ Falta de Control de Calidad dentro de su área
- ☐ Falta de Tiempo adecuado necesario para la gestión correcta del crédito
- ☐ Falta de Capacitación en general sobre las funciones y responsabilidades del puesto
- ☐ Falta de manuales operativos
- ☐ Manuales operativos desactualizados o incompletos
- ☐ Otra...

4.6) ¿En su área de trabajo existen círculos de Calidad, foros o algún lugar donde usted pueda brindar propuestas de mejora ? Si su respuesta es No existe, favor pase a la pregunta 4.8 *

Seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ A veces
- ☐ No

4.7) ¿ Se les da seguimiento a las ideas o propuestas de mejora que hacen los colaboradores? *

seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No se
- ☐ No
- ☐ Otra...

4.8) ¿Usted recibe retroalimentación de forma periódica sobre los Riesgos Operativos que se cometen en su área de trabajo? *

seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Otra...

4.9) ¿Conoce usted los planes de acción para la reducción de reprocesos? *

seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No se
- ☐ No
- ☐ Otra...

4.10) ¿El control de calidad para la reducción de reprocesos y riesgos, es un factor importante de seguimiento para su jefatura? *

seleccione solo una opción

- ☐ Si
- ☐ No se
- ☐ No
- ☐ Otra...

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección

Sección 5 de 5

Ideas de Mejora

Descripción (opcional)



5.1) ¿Qué factores clave considera usted que pueden mejorar el proceso de documentación y gestión de crédito?

Texto de respuesta larga

5.2) ¿Qué controles de calidad, considera necesarios para la reducción de reprocesos y riesgos operacionales?

Texto de respuesta larga

5.3) ¿Cómo considera usted, se podrían mejorar los planes de capacitación en su área de trabajo?

Texto de respuesta larga

7.4 Anexo Colector de Ideas de Mejora

Colector de Ideas de Mejora

En este colector de ideas, podrás compartir tus ideas de mejora para tu área, respecto al control preventivo del riesgo operacional, mejora de calidad en los procesos, reporte de inconsistencias en herramientas electrónicas u otros que puedan apoyar a la mejora general de nuestro ambiente de trabajo.

...

* Obligatorio

1. A que área pertenece: *

Escriba su respuesta

2. Que tipo de sugerencia quieres realizar? *

☐ Mejora en el control preventivo de Riesgo Operacional

☐ Mejora en la calidad de los procesos

☐ Reporte de Inconsistencias de herramientas electrónicas

☐ Mejoras en video tutoriales

☐ Solicitud de Capacitaciones

☐ Otras recomendaciones

3. Describe tu propuesta de Mejora o problema por resolver. *

Escriba su respuesta