



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORIA Y
CONTROL INTERNO



CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN LA
VENTA DE SEGUROS DE VIDA EN PACIFICO SEGUROS DE LA CIUDAD
DEL CUSCO EN EL PERIODO 2018.

Tesis presentado por:

Bach. Arlen Mildred Hanco Valdez

Para optar al grado académico de:

**Maestro en Contabilidad con Mención en Auditoría
y Control Interno.**

ASESOR:

Dr. Cleto de la Torre Dueñas

CUSCO-PERU

2020



PRESENTACIÓN

Señor director de la Escuela de Post Grado de la Universidad Andina del Cusco y Señores Miembros del Jurado:

De acuerdo y en concordancia con el cumplimiento de los requisitos exigidos en el Reglamento de la Escuela de Pos Grado, presento a vuestra consideración la tesis intitulada: Control Interno y Gestión de Riesgo Operacional en la Venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el período 2018. A fin de optar al grado académico de Maestro en Contabilidad con mención en Auditoría y Control Interno, El desarrollo del presente trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, asimismo, la consulta bibliográfica, el análisis teórico y trabajo de campo, teniendo en cuenta las pautas metodológicas que sugiere la Escuela de Pos Grado de la Universidad Andina del Cusco objetivo de la investigación se orienta a Analizar la relación entre el Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

El presente trabajo, constituye un aporte en lo que se refiere a la situación en la que se encuentra la población de estudio, en referencia a la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el período 2018.

El presente trabajo de investigación servirá de referencia para estudios posteriores que puedan abordar con mayor profundidad el tema de la presente tesis.

Arlen Mildred Hanco Valdez



DEDICATORIA

La presente tesis, la dedico con mucho con mucho cariño a todas las personas que me apoyaron en el transcurso de mis estudios hasta la culminación de los mismos.

Agradezco a Dios, en especial a mi mamá, a mis hermanos y mi hija Ariana Samantha, quienes siempre han estado en los momentos difíciles que me ha tocado vivir, y al apoyo de superación motivo por lo cual estoy en estos momentos dando este paso tan importante en mi carrera profesional, son quienes me acompañan en todo momento y son la razón de mi existencia.

Le agradezco a René Barnaby, por el consejo y apoyo durante todo este tiempo importante en mi vida.

Arlen Mildred Hanco Valdez



AGRADECIMIENTOS

En estos momentos quiero agradecer profundamente a mis Maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad Andina del Cusco, quienes me brindaron y compartieron sus amplios conocimientos, la enseñanza, aprendizaje y superación en la búsqueda de nuevos retos y es gracias a ellos que he llegado a este punto de culminación de la presente investigación.

Principalmente agradezco al Dr. Cleto de la Torre, por su apoyo incondicional en la asesoría de la presente investigación, que con su orientación he podido corregir, mejorar y culminar el presente trabajo. También agradecer a los señores docentes dictaminantes que con su ayuda he podido avanzar, corregir y presentar el presente trabajo de investigación.

Arlen Mildred Hanco Valdez



RESUMEN

El presente trabajo de investigación intitulado, Control Interno y Gestión de Riesgo Operacional en la Venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el período 2018, pretende indagar sobre ¿Cuál es el grado de relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?, con el objetivo de: Analizar la relación entre el Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, para ello, e operativizó la siguiente hipótesis: Existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018. Esta investigación se fundamenta en el enfoque cuantitativo, pretende la construcción y la demostración de teorías, por tal razón utiliza la el razonamiento deductivo, es descriptiva, puesto que se pretende conocer las características en detalle de cada una de las variables estudiadas, por la naturaleza del problema identificado y formulado, el alcance es sustantiva básica, en su dimensión descriptiva – correlacional; puesto que el objetivo es analizar la relación entre control interno y gestión de riesgo operacional en la venta de seguros de vida en Pacifico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018. Se asume el diseño no experimental, transversal, descriptiva correlacional; que, según Hernández Sampieri, R. (2010) esta “investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. La población de estudio está constituida por 38 colaboradores de la empresa Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco, la muestra luego del procedimiento probabilístico, se determinó en 35 colaboradores, se utilizó la técnica de la encuesta, priorizando la apreciación y valoración de los propios actores de la institución, llegando a la siguiente conclusión principal: Se ha encontrado que la relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de seguros de vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, tiene una relación directa dado que la Gestión de Riesgo Operacional, en toda su extensión, depende del cumplimiento de las dimensiones e indicadores propios del Control Interno que se ejerce al interior de la entidad, por lo tanto, existe una relación lineal entre las variables. Con ello se confirma la hipótesis planteada.

Palabras claves: Control Interno, Riesgo Operacional, Venta de seguros de vida.



ABSTRACT

This research work entitled, Internal Control and Operational Risk Management in the Sale of Life Insurance in Pacífico Seguros of the city of Cusco in the period 2018, aims to inquire about what is the degree of relationship between Internal Control and the Operational Risk Management in the sale of Life Insurance in Pacífico Seguros of the city of Cusco in the period 2018 ?, with the objective of: Analyzing the relationship between Internal Control and Operational Risk management in the sale of Life Insurance in Pacífico Seguros of the city of Cusco in the period 2018, for this, and operationalized the following hypothesis: There is a relationship between Internal Control and Operational Risk Management in the sale of Life Insurance, in Pacífico Seguros of the city of Cusco in the period 2018. This research is based on the quantitative approach, it aims to build and demonstrate theories, for this reason it uses deductive reasoning, it is descriptive, since In order to know the detailed characteristics of each of the variables studied, due to the nature of the problem identified and formulated, the scope is basic substantive, in its descriptive-correlational dimension; since the objective is to analyze the relationship between internal control and operational risk management in the sale of life insurance in Pacifico Seguros of the city of Cusco in the period 2018. The non-experimental, cross-sectional, descriptive correlational design is assumed; that according to Hernández Sampieri, R. (2010) this “non-experimental research is that which is carried out without deliberately manipulating variables. The study population is made up of 38 collaborators from the company Pacífico Seguros in the city of Cusco, the sample after the probabilistic procedure was determined in 35 collaborators, the survey technique was used, prioritizing the appreciation and assessment of the actors themselves of the institution, reaching the following main conclusion: It has been found that the relationship between Internal Control and Operational Risk Management in the sale of life insurance, in Pacífico Seguros of the city of Cusco in the period 2018, has a direct relationship given that Operational Risk Management, in its entirety, depends on compliance with the dimensions and indicators of Internal Control that is exercised within the entity, therefore, there is a linear relationship between the variables. This confirms the hypothesis raised.

Keywords: Internal Control, Operational Risk, Sale of life insurance.



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	I
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.1. <i>Problema General</i>	2
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	2
1.3. JUSTIFICACIÓN	2
1.3.1. <i>Conveniencia</i>	2
1.3.2. <i>Relevancia social</i>	2
1.3.3. <i>Implicancias prácticas</i>	3
1.3.4. <i>Valor teórico.</i>	3
1.3.5. <i>Utilidad metodológica.</i>	3
1.4. OBJETIVOS	3
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	4
1.5.1. <i>Delimitación espacial.</i>	4
1.5.2. <i>Delimitación temporal.</i>	4
CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	5
2.1.1. <i>Antecedentes internacionales.</i>	5
2.1.2. <i>Antecedentes nacionales.</i>	7
2.2. BASES TEÓRICAS	10
2.2.1. <i>Sistema financiero.</i>	10



2.2.2.	<i>Sistema financiero peruano.</i>	12
2.2.3.	<i>Control Interno.</i>	14
2.2.4.	<i>Riesgo Operacional</i>	41
2.2.5	<i>Venta de Seguros de Vida</i>	69
2.2.6	<i>Pacífico Seguros</i>	77
2.3.	HIPÓTESIS	85
2.3.1.	<i>Hipótesis general.</i>	85
2.3.2	<i>Hipótesis específicas.</i>	85
2.4.	VARIABLES	86
2.4.1.	<i>Identificación de Variables.</i>	86
2.4.2.	<i>Operacionalización de Variables</i>	86
CAPÍTULO TERCERO: MÉTODO		89
3.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.	89
3.2.	ALCANCE DE INVESTIGACIÓN.	89
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	89
3.4.	POBLACIÓN DE ESTUDIO.	90
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	90
3.5.1.	<i>Muestra</i>	90
3.5.2	<i>Determinación del tamaño de la muestra</i>	91
3.6.	RECOLECCIÓN DE DATOS.	91
3.6.1.	<i>Técnicas de recolección de datos</i>	91
3.6.2.	<i>Instrumentos de recolección de datos</i>	91
3.6.3.	<i>Confiability y Validez de Instrumentos</i>	92
3.7.	ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	93
3.7.1.	<i>Cálculo del Índice de Consistencia Interna: ALFA DE CONBACH</i>	93
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		96
4.1.	CONTROL INTERNO	96
4.2.	RESULTADOS RESPECTO A OBJETIVOS ESPECÍFICOS	97
4.2.1.	<i>Resultados de acuerdo a objetivo específico 1</i>	97
4.2.3.	<i>Resultados de acuerdo a objetivo específico 2</i>	104
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		109
5.1.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	109



CONCLUSIONES -----	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	118
STIGLITZ, J. (2007). <i>RESPUESTA PROGRESIVA O GLOBALIZACIÓN.</i>	
CONTRASTES: REVISTA CULTURAL. -----	118
ANEXOS -----	120
MATRIZ DE CONSISTENCIA -----	120
MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS -----	122



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Reporte Referencia (COSO 2013).....	23
Tabla 2 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	32
Tabla 3 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	32
Tabla 4 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	33
Tabla 5 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	33
Tabla 6 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	34
Tabla 7 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	35
Tabla 8 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	35
Tabla 9 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	36
Tabla 10 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	36
Tabla 11 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	37
Tabla 12 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	37
Tabla 13 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	38
Tabla 14 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	39
Tabla 15 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	39
Tabla 16 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	40
Tabla 17 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	40
Tabla 18 Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013).....	41
Tabla 19 Personal administrativo de “Pacífico Seguros” agencia Cusco.....	90
Tabla 20 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	93
Tabla 21 Valor de confiabilidad	93
Tabla 22 Tabla cruzada: Variable Control Interno*Variable Riesgo Operacional	96
Tabla 23 Pruebas de chi-cuadrado	96



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Sistema Financiero Peruano.....	14
Figura 2	Referencia (COSO 1992).....	24
Figura 3	Referencia (COSO 1992).....	25
Figura 4	Reducción del Nivel de Riesgo.....	50
Figura 5	Proceso de las entidades aseguradoras.....	77
Figura 6	Organigrama Pacífico Seguros.....	79
Figura 7	Plan de Análisis de Datos.....	94
Figura 8	Variables de Estudios.....	95
Figura 9	Ambiente de Control.....	98
Figura 10	Evaluación del Riesgo.....	99
Figura 11	Actividades de Control	100
Figura 12	Información y Comunicación.....	101
Figura 13	Actividades de Supervisión.....	102
Figura 14	Variable Control Interno	103
Figura 15	Procedimiento de Operación.....	104
Figura 16	Monitoreo de Riesgos	105
Figura 17	Gestión de Recursos Humanos	106
Figura 18	Venta de Seguros de Vida.....	107
Figura 19	Variable Riesgo Operacional	108



CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Compañía de Seguros “Pacífico Seguros” de la ciudad del Cusco, es una entidad, dedicada a realizar actividades, a través del otorgamiento de seguros de vida, que tiene por finalidad satisfacer expectativas compensatorias y económicas en el corto, mediano y largo plazo. Es preciso indicar que el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, se relacionan de manera directa porque no se observa un ambiente de control que refleje una estructura organizacional apropiada para los objetivos institucionales, tampoco se observa una evaluación de riesgos que realice un monitoreo de cambio que impacte al sistema de control, de la misma forma no se realizan actividades de control para mitigar los riesgos, respecto a las políticas y procedimientos para la consecución de los objetivos, institucionales, es deficiente en un 60 por ciento, respecto a la gestión de riesgo operacional, influye de manera directa y negativa porque no se implementan indicadores de riesgo operacional como podría ser una reingeniería de procesos, el establecimiento de controles cualitativos y cuantitativos, tampoco la mitigación de riesgos, en un porcentaje del 70 por ciento y que causa efectos adversos a los objetivos planteados por la entidad mediante sus documentos normativos empresariales.

Se observa que el control interno en la venta de seguros de vida, no cumple de manera eficiente con el propósito de supervisión y el cumplimiento del mismo sistema controlador. Asimismo, el riesgo operacional se incrementa como resultado de una gestión inadecuada de los colaboradores de la entidad en todos los términos señalados que corresponden a la variable como es el procedimiento de operación, desarrollo de sistemas, monitoreo de riesgos y sobre todo la gestión de los Recursos Humanos.

Si no se toman las medidas correctivas necesarias en todo el ámbito de control y riesgo operacional para la venta de seguros de vida, se tendrá como resultado una baja en la participación porcentual ya que ambas variables se relacionan de manera significativa en la venta de seguros, asimismo, se tendrá una



peligrosa desafiliación de los clientes usuarios de la entidad ya y con ello, los resultados económicos, de entidad prestadora de servicios, decaerán vertiginosamente causando una situación completamente adversa a los propósitos empresariales.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el grado de relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo es el Control Interno en la venta de Seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?
- b) ¿Cuál es el nivel de Gestión de Riesgo Operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

La razón por la que se realiza la presente investigación está ligada a un aspecto de superación personal en el desarrollo académico y profesional del tesista, por esta razón se ha considerado la entidad privada “Pacífico Seguros”, para realizar el trabajo de investigación relacionado al Control Interno y Gestión de Riesgo Operacional en la Venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la Ciudad del Cusco, se considera que la información requerida está al alcance del tesista por ser su centro laboral y por conocer el desarrollo operativo relacionado al título de la tesis.

1.3.2. Relevancia social

El presente trabajo de investigación servirá como guía para aquellas entidades que se encuentran con las mismas dificultades planteadas en la investigación. Asimismo, se constituirá en un aporte a profesionales



de la Administración y Contabilidad que estén inmersos en la venta de seguros de vida, será un ejemplo para poder regular, modificar algunos procedimientos que en la actualidad no son los más adecuados.

1.3.3. Implicancias prácticas

En base a los resultados obtenidos de la presente investigación, se recomendará implementar nuevas políticas que contribuirán a la solución a cada problema planteado, el presente trabajo constituirá un aporte no solo a Pacífico Vida en la venta de seguros, sino a otras entidades que de alguna manera tienen las mismas anomalías o dificultades en el Control Interno y en la venta de Seguros de Vida.

1.3.4. Valor teórico.

Respecto al valor teórico, la presente investigación se sustenta en las fuentes bibliográficas de autores muy reconocidos en el campo de la Contabilidad, Auditoría, Control Interno y Administración, de tal forma que adquiera sustento científico en relación al tema de investigación.

1.3.5. Utilidad metodológica.

Los instrumentos y procedimientos utilizados en la presente investigación servirán de base y guía para otros estudios relacionados con el Control Interno y la venta de Seguros de Vida. En el proceso se han aplicado técnicas de investigación como las encuestas, se han empleado los instrumentos que corresponden a cada técnica para lograr el mayor acercamiento a la realidad en relación al tema de investigación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar la relación entre el Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.



1.4.2. Objetivos específicos

- a) Describir el Control Interno en la venta de Seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
- b) Determinar el nivel de Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

1.5. Delimitación del Estudio

1.5.1. Delimitación espacial.

El presente trabajo de investigación es aplicado a los trabajadores de Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal.

El trabajo de investigación se realizó en el año 2018.



CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales.

- a) Amaya Conforme, Johanna Carolina (2016) , en la tesis intitulada “El riesgo operativo en la gestión del departamento de Auditoría Tributaria - Regional Norte del Servicio de Rentas Internas” de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, El objetivo principal que busca el presente estudio es diseñar un plan de control de Riesgo Operativo en la Gestión del Departamento de Auditoría Tributaria - Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, para ello se analizará al Servicio de Rentas Internas y al Departamento de Auditoría Tributaria. Se detallará el procedimiento de una auditoría, las definiciones y las clasificaciones en temas tributarios. Se realizará el análisis FODA del Departamento de Auditoría Tributaria. Se revisarán conceptos de riesgo operativo y sus factores. Se expondrán los elementos esenciales del proceso de gestión de riesgos según el Estándar Australiano. Asimismo, se repasará el concepto de control interno, el modelo COSO, el marco para la supervisión del riesgo operacional y su modelización, la auditoría en la gestión del riesgo operacional, la definición del riesgo legal, la información de bases de datos y minería de datos y la gestión de riesgo operativo en Ecuador. El plan de control contendrá: una matriz de procesos, una matriz de riesgos, un mapa de riesgos, una matriz de riesgo legal, un plan de acción para mitigar el riesgo operativo, un procedimiento (formado por una guía y por una serie de herramientas) para la implementación del riesgo operativo y un conjunto de indicadores que servirán para verificar el cumplimiento de las metas y la evaluación de los resultados. Se conocerán resultados como: el factor y evento que



más afectan al desarrollo de las auditorías, las tareas que se consideran críticas, los riesgos inherentes con niveles bajo, medio y alto, los controles implementados, los riesgos residuales con niveles bajo, medio y alto, entre otros. Se propondrá la autoevaluación de riesgos. Y se concluirá que, por el trabajo de control que realiza el Departamento de Auditoría Tributaria, es fundamental la implementación de la gestión de riesgo operativo. Por otro lado, para el óptimo desarrollo del subproceso Determinación Tributaria, se recomendarán: mejoras en el sistema, contratación de personal experto y actualización de manuales, entre otros.

- b) Gloria Gorbea Bretones (2007), en la tesis intitulada "El Control Interno en una entidad aseguradora de Barcelona" de la Universidad de Barcelona España -e Postgrado en Dirección Económico Financiera, aplica el método descriptivo en el cual se manifiesta la importancia que actualmente tiene la implantación de un buen sistema de Control Interno en una entidad aseguradora. Esta clase de entidades basa su existencia en la transferencia de riesgos que los asegurados le proporcionan, por lo que es indispensable para su supervivencia que cuente con un sistema de control que le permita prevenir los mismos y llevar a cabo las acciones necesarias para tal fin.

Entre las conclusiones que conciernen a la actividad aseguradora, tenemos las siguientes:

- ✓ la estructura productiva presenta peculiaridades que hacen que el proceso de Control Interno adquiera una especial relevancia, no exenta de dificultades en su diseño e implementación. En particular, estas peculiaridades se concretan en la complejidad y diversidad de sus operaciones, y en la aleatoriedad en la cuantía y/o en el momento en que se materializan sus costes principales. Ambas circunstancias otorgan un especial protagonismo a los procesos de Control Interno frente al que ya de por sí tienen en cualquier otro sector.



- ✓ Las entidades aseguradoras están sometidas a fuertes exigencias de solvencia, honorabilidad y transparencia en la gestión, supervisadas por la Administración, que exceden ampliamente de lo exigido a la mayoría de las empresas y que se justifican por la necesidad de proteger a los asegurados de manera adecuada, teniendo en cuenta las especialidades de la actividad aseguradora.
- ✓ El Control Interno sigue las directrices del Consejo de Administración y de la Dirección de la compañía, pero debe ser implementado por todos los miembros de la organización, con el objetivo de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.
- ✓ Debe crearse una Unidad de Control Interno, que centralice la implementación de este sistema y que supervise los controles llevados a cabo por los demás departamentos, llevando a cabo pues, una función de supervisión adicional. Destacar que sería aconsejable que esta Unidad estuviese situada como un órgano staff en el organigrama de la compañía, dependiendo directamente de la Dirección General y siendo totalmente independiente del resto de departamentos que conformen la organización.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

- a) Bach. LISBOA OTOYA JOSE EDDERT Bach. SABOYA CORONADO JHON WILLIANS (2015), En La Tesis Intitulada “Evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos del área de abastecimiento en la municipalidad de Jose Leonardo Ortiz 2015” en la Universidad Señor de Sipán – Pimentel – Perú.

En la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, se identificaron cuatro riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en el área de abastecimiento y en la gerencia municipal. Los riesgos detectados



en la gerencia y en el área de abastecimiento se detallan a continuación: Diagnosticamos que la situación actual del sistema de control interno de la municipalidad el organigrama de la institución por ahora no se encuentra actualizada. Aquí llegamos a la conclusión que la municipalidad no tiene muy claro cuál sería el nuevo organigrama actualizado hasta ahora. Encontramos que no existe una adecuada definición entre los límites de autoridad y responsabilidad. Se diagnosticó que en la municipalidad no existe un adecuado proceso de selección del personal en todas las áreas que cuenta la entidad. El personal de abastecimiento no cuenta con las normativas vigentes con organigrama funcional, manual de organización y funciones, plan operativo, pero si con catálogo de bienes los demás documentos no tienen debido a que la municipalidad no capacita constantemente a los trabajadores. Se detectó riesgos operativos y se verificó que el almacén no cumple una adecuada gestión de control por qué no se mantiene un stock mínimo de existencias. Llegamos a la conclusión de que el área de abastecimiento no presenta información confiable de las existencias, como consecuencia de que no se evidencia las actividades de control.

- b) **Hidalgo Benito, Elsa (2010)**, en su tesis denominada “Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de servicios de Pre- Prensa Digital en Lima – Cercado,” presentada para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres, concluye que el control interno es un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados, quedando probado que el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función



administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo de esta manera a salvaguardar los activos de la empresa.

- c) **Paz Cuadros, Mario (2009)**, en la tesis denominada “El Control de Interno de Gestión de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana”; presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas y Contabilidad en la Universidad San Martín de Porres; concluye que el control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son:

Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.

- d) **Uribe Santos, José Cresencio (2011)**, en su tesis intitulada: “Control Interno en la Gestión de la Dirección de Administración de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima Metropolitana y el Callao”, presentada para optar el grado de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres, presenta la siguiente conclusión:

- ✓ El sistema de control interno no es el elemento perturbador de la gestión, sino todo lo contrario, es el elemento facilitador de la gestión óptima de las empresas modernas.



2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Sistema financiero.

Es un conjunto de instituciones bancarias que se encuentran en el mercado financiero, cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos alternativas. En primer lugar, los intermediarios financieros (modalidad indirecta), como un banco. Los bancos comerciales tradicionales usan los depósitos de unos para financiar los préstamos de otros y están sujetos a un conjunto de regulaciones. En segundo lugar, los mercados financieros (modalidad directa), como los mercados de bonos, acciones, papeles comerciales y derivados financieros.

En el caso peruano, el mercado de intermediación financiero está regulado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y AFP, organismo autónomo; el mercado financiero lo está por la Superintendencia del Mercado de Valores (antes, CONASEV), organismos dependientes del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

El sistema financiero es de vital importancia para la economía de un país porque permite la canalización de recursos desde las personas con excedentes de recursos hacia aquellas que necesitan dinero para financiar sus actividades de consumo o inversión.

Tener un sistema financiero sano promueve el desarrollo económico de un país porque permite la inversión de capital hacia actividades productivas, como la construcción, la industria, tecnología y la expansión de los mercados. El sistema financiero contribuye al progreso de una sociedad, ofreciendo soluciones para suplir necesidades de vivienda, estudio, trabajo, entre otros.

El sistema financiero está compuesto por todas las instituciones que, autorizadas por un ente regulador, se encargan de captar, administrar y colocar los recursos tanto de las empresas como de las personas. Este conjunto de entidades que conforman el sistema financiero, están organizadas de tal forma que intentan llegar a cubrir la mayoría de



necesidades que una población puede exigir para que el ciclo económico no pierda su velocidad.

A continuación, se describe, la importancia de un sistema financiero cuyos autores son conocidos economistas, tal es el caso de:

- a) (Stiglitz, 2007), para quien el sistema financiero puede ser comparado con el cerebro de la economía. Asigna el capital escaso entre usos alternativos intentando orientarlo hacia donde sea más efectivo, en otras palabras, hacia donde genere los mayores rendimientos. También explica como el sistema financiero puede crear una crisis en un país, nos menciona “que, si colapsa el sistema financiero, las empresas no pueden conseguir el dinero que necesitan para continuar con los niveles corrientes de producción, y mucho menos para financiar la expansión mediante nuevas inversiones. Una crisis puede desencadenar un círculo vicioso por lo cual los bancos recortan su financiamiento, lo que lleva a las empresas a recortar su actividad, lo que a su vez reduce la producción y las rentas. Cuando la producción y las rentas se retumban, los beneficios hacen lo propio y algunas compañías se ven abocadas a la quiebra. Cuando las empresas entran en quiebra, los balances de los bancos empeoran y estas entidades recortan aún más sus créditos, lo que aumenta la coyuntura negativa.
- b) (Samuelson & Nordhaus, 2006), establece que el sistema financiero es una parte muy crítica de la economía moderna, puesto que a través de éste se realizan toda clase de actividades financieras, tales como transferir recursos en el tiempo, entre sectores y entre regiones por lo que esta función permite que las inversiones se dediquen a sus usos más productivos, en vez de embotellarse en donde menos se necesitan. Los sistemas financieros abarcan, empresas, bancos e instituciones que satisfacen las decisiones financieras de las familias, las empresas y los gobiernos locales y del exterior, como se puede ver el sistema financiero es tan amplio e importante en la actualidad.



- c) Otro autor que explica la importancia del sistema financiero es (Mishkin, 2008) quien afirma que el sistema financiero tiene como actividad central transferir los fondos de las personas que los tienen, a quienes tienen un déficit, por lo que el sistema financiero promueve una mayor eficiencia, ya que hace rentable el dinero de quien no lo necesita llevándolo a quien si lo hace producir. Este escritor también menciona que el buen funcionamiento del sistema financiero es un factor clave para el crecimiento de un país, y el desempeño deficiente de éste, es una de las causas de la pobreza de tantos países del mundo.

Por tanto, el sistema financiero en la economía tiene como objetivo permitir que los recursos de los agentes superavitarios fluyan hacia los deficitarios, donde el precio por transferir estos fondos, es la tasa de interés. Es decir, en un sistema financiero de intermediación (indirecto), las instituciones captan excedentes de las personas y empresas, a través de un incentivo llamado tasa de interés pasiva. A su vez estas mismas instituciones financieras colocan estos recursos, a personas y empresas, a través de una tasa de interés activa. Los recursos que las instituciones colocan, serán analizados por el lado de los créditos directos, los cuales tienen como destino las inversiones realizadas por empresas grandes, medianas y pequeñas en diferentes sectores. Además, el crédito se dirige a personas naturales, las cuales se dedican a la adquisición de bienes de consumo, gastos personales, pago de servicios y usos diversos. Es por ello que una mayor colocación de créditos permitirá mayor inversión y consumo privado, contribuyendo a un crecimiento de producción y empleo generándose así un círculo vicioso.

2.2.2. Sistema financiero peruano.

En el Perú, el sistema financiero está regulado por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y AFP, Ley N° 26702. Esta ley constituye el marco de regulación y supervisión al que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros, así como



aquellas que realizan las actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas. Así, nuestro sistema lo conforman instituciones financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP que operan en la intermediación financiera, interpretada como la actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas para captar fondos del público, bajo diferentes modalidades y colocarlos en forma de créditos e inversiones.

La Superintendencia de Banca, Seguros (SBS) y AFPs, es una institución de derecho público cuya autonomía funcional, económica y administrativa está reconocida por la Constitución Política del Perú. El objetivo primordial de la SBS es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones (S.P.P).

Conforme al referido mandato constitucional, corresponde a la SBS defender los intereses del público, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a su control. En tal sentido, la ley encarga a la SBS velar para que las entidades cumplan las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen, ejerciendo sobre ellas el más amplio control de todas sus operaciones y negocios, encargos que para ser adecuadamente cumplidos requieren de una infraestructura material y humana especializada compatible con la autonomía económica conferida por Ley.

La regulación actual fomenta, el fortalecimiento patrimonial de las instituciones financieras, un mayor control de los riesgos y el desarrollo de mejores estándares de gestión interna, con lo cual se anticipan a posibles eventos adversos en la situación económica nacional, con el consecuente efecto en la demanda interna.

El sistema financiero peruano esta adecuadamente regulado, no solo por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS, sino también por la Superintendencia del Mercado de Valores – SMV y por el Banco Central de Reserva – BCR en cuanto a lo que les compete, con disposiciones que promueven alcanzar los mejores estándares en cuanto

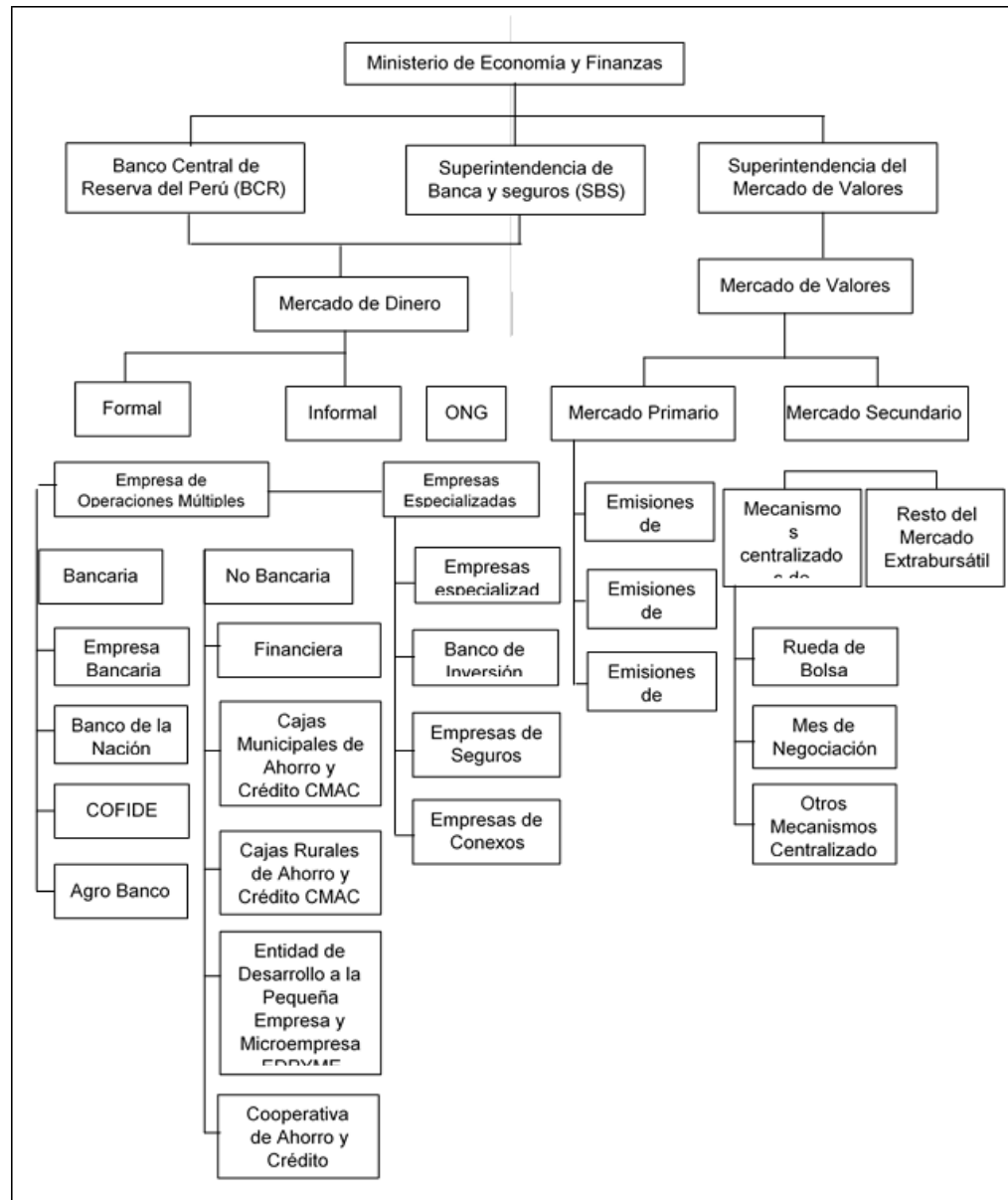


a calidad de cartera, respaldo patrimonial y transparencia de información, dichos organismos dependen directamente del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

(Superintendencia de Banca y Seguros, 2019).

Figura 1

Sistema Financiero Peruano



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

2.2.3. Control Interno.

El Control Interno es un conjunto de procedimientos establecidos en una



entidad por la alta directiva para dar una seguridad razonable de que los objetivos lleguen a concretarse de manera eficiente, basados en políticas. En donde se encuentra involucrados el personal de todas las áreas de una organización.

En una organización, es fundamental adoptar una cultura de control interno en los procesos, que permitan diseñar planes estratégicos que su vez ofrezcan confianza en la realización de las distintas actividades, para que estas contribuyan a alcanzar la meta fijada por la entidad, contando con controles que permitan supervisar y monitorear si los colaboradores están encaminados a lograr lo designado por la organización.

Según (Estupiñan Gaitan, 2014), en su libro Control interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales “el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican en a) Ambiente de control, b) Evaluación de riesgos, c) Actividades de control, d) Información y Comunicación, e) Supervisión y monitoreo. El control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.”

2.2.3.1. Control Interno Según COSO.

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno, que ha sido aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad.

El Comité, tenía como principal objetivo definir un nuevo marco conceptual capaz de integrar las diversas definiciones y



conceptos utilizados en el campo del control interno.

Teniendo en cuenta los grandes cambios que ha tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité lanzó en mayo de 2013, una versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

Este modelo presentado por COSO, ha centrado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, responde a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los diversos fraudes empresariales y la crisis financiera.

Un sistema de control interno efectivo, requiere la toma de decisiones, es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones en una entidad, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la empresa, engloba cinco componentes relacionados entre sí: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control.

Del mismo modo, el marco apoya la administración, la dirección, los accionistas y demás partes que interactúan con la entidad, ofreciendo un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno efectivo.

Un sistema de control interno debe ser un proceso integrado y dinámico, que se caracteriza por las siguientes propiedades:

- ✓ Permite aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad y de acuerdo con sus necesidades.



- ✓ Presenta un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.
- ✓ Establece los requisitos para un sistema de control interno efectivo, considera los componentes y principios coadyuvantes, cómo funcionan y cómo interactúan.
- ✓ Proporciona un método para identificar y analizar los riesgos, así como para desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a los mismos, dentro de niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.
- ✓ Constituye una oportunidad para ampliar el alcance de control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de la información, operaciones y objetivos de cumplimiento.
- ✓ Es una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.
- ✓ Otorga una mayor confianza en la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.
- ✓ Ofrece mayor confianza con respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ✓ Genera mayor confianza en la capacidad de la entidad para identificar, analizar y responder a los riesgos y a los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocios.
- ✓ Permite lograr una mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.
- ✓ Facilita el entendimiento, que, mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno, la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes.

El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y



demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

De esa forma, el control interno se convierte en una función inherente a la administración, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y deja, así, de ser una función que se asigne a un área específica de una empresa. En tal sentido, el sistema de control interno se enfoca específicamente a promover todas las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo despliegue su mayor esfuerzo con la finalidad de lograr los resultados esperados, ya que promueve el buen funcionamiento de la organización.

El concepto de responsabilidad toma gran importancia y se convierte en un factor clave para el gobierno de las organizaciones, considerando que el principal propósito del sistema de control interno es detectar oportunamente cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

La implementación de un sistema de control interno eficiente proporciona lo siguiente:

- ✓ Consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de recursos.
- ✓ Operaciones eficaces y eficientes.
- ✓ Desarrollo de tareas y actividades continuas, establecidas como un medio para llegar a un fin.
- ✓ Control interno efectuado por los colaboradores de la entidad y las acciones que estos aplican en cada nivel de la entidad.
- ✓ Redacción de informes financieros confiables para la toma de decisiones.
- ✓ Seguridad razonable, no absoluta, al consejo y la alta dirección de la entidad.
- ✓ Cumplimiento de las leyes vigentes y regulaciones



pertinentes.

- ✓ Adaptación a la estructura y realidad de la entidad.
- ✓ Promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la entidad.

El modelo de control interno COSO2013 (COSO III) está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.

El modelo COSO, se caracteriza por tener en cuenta aspectos importantes y generar diferentes beneficios, mencionando los siguientes:

- ✓ Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- ✓ Globalización de mercados y operaciones.
- ✓ Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.
- ✓ Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- ✓ Expectativas de competencias y responsabilidades.
- ✓ Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- ✓ Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude.

La efectividad del sistema de control interno depende de las características de claridad, agilidad, y confianza, y de esta manera se puede obtener una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad.

Un sistema de control interno efectivo reduce el riesgo a un nivel aceptable para la entidad sin afectar sus objetivos. Para esto es indispensable que los componentes y principios estén presentes y en funcionamiento.

Esto quiere decir que, los componentes y principios relevantes están presentes en el diseño e implementación del sistema de control interno, con la finalidad de alcanzar los objetivos



específicos. Así se determina que, los componentes y principios deben ser aplicados en el sistema de control interno y funcionar de manera integrada.

Cada entidad tiene una misión, la cual determina los objetivos y las estrategias necesarias para cumplirlos. Los objetivos pueden ser establecidos mediante un proceso estructurado o informal dependiendo de la entidad, junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles y de las oportunidades y amenazas del entorno.

a) Objetivos.

Es de plena responsabilidad de la Administración y la Alta Dirección, establecer los objetivos de la institución, fijar los objetivos de forma anticipada y previo al diseño e implementación del sistema de control interno, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos.

Los objetivos deben complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la entidad, las unidades empresariales y sus funciones.

Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los objetivos proporcionan las metas medibles hacia las que la entidad se orienta al desarrollar sus actividades.

Esta responsabilidad está establecida en los procesos de la administración, como se presenta a continuación:

- ✓ Determinar los objetivos estratégicos y seleccionar la estrategia dentro del contexto de la entidad establecido en su misión y visión.
- ✓ Establecer los objetivos de la entidad y desarrollar la tolerancia al riesgo con base en los requerimientos de la entidad según las circunstancias.
- ✓ Alinear los objetivos con la estrategia de la entidad y el análisis general del riesgo.



- ✓ Establecer los objetivos generales y específicos para la entidad y sus niveles según sean las circunstancias.

El Marco Integrado de Control Interno establece categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno. Estas son:

- **Objetivos operativos:** estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

Por tanto, estos objetivos constituyen la base para la evaluación del riesgo en relación con la protección de los activos de la entidad, la selección y desarrollo de los controles necesarios para mitigar dichos riesgos.

Los objetivos operativos reflejan el entorno empresarial, industrial y económico en que se involucra la entidad; y están relacionados con el mejoramiento del desempeño financiero, la productividad, la calidad, las prácticas ambientales, y la innovación y satisfacción de empleados y clientes. (Mantilla, 2005)

- **Objetivos de información:** estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia. (Mantilla, 2005)

Estos reportes relacionan la información financiera



y no financiera interna y externa y abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y demás conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la entidad.

La presentación de informes a nivel externo da respuesta a las regulaciones y normativas establecidas y a las solicitudes de los grupos de interés, y los informes a nivel interno atienden a las necesidades al interior de la organización tales como: la estrategia de la entidad, plan operativo y métricas de desempeño.



Tabla 1

Reporte Referencia (COSO 2013).

Reportes Financiero Externo	Reportes No Financiero Externo
Cuentas anuales	Informe de Control Interno
Estados financieros intermedios	Memoria de sostenibilidad
Publicación de resultados	Plan estratégico
Distribución de utilidades	Custodia de activos
Reportes Financiero Interno	Reportes No Financiero Interno
Estados financieros de las divisiones	Utilización de activos
Cash-flow / Presupuesto	Encuestas de satisfacción del cliente
Cálculos de Covenants	Indicadores clave de riesgo

Fuente: Elaboración propia (referencia informe COSO 2013)

Los Reportes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Relevancia
 - ✓ Representación exacta
 - ✓ Comparabilidad
 - ✓ Verificabilidad
 - ✓ Oportunidad, y
 - ✓ Comprensibilidad
- **Objetivos de cumplimiento:** Están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas. (Mantilla, 2005)



b) Componentes del Sistema de Control Interno.

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión. Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

Existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional que es representada en forma de cubo de la siguiente manera:

Figura 2

Referencia (COSO 1992).





Figura 3

Referencia (COSO 1992).



Los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes son interdependientes, existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos.

Así mismo, dentro de cada componente el marco establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales y son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno.

- **Entorno de control.**

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración.

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.



Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura.

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- ✓ Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- ✓ Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- ✓ Asignación adecuada de responsabilidades.
- ✓ Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Por esta razón, el Entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como:

- ✓ La integridad y los valores éticos de los recursos humanos,
- ✓ La competencia profesional



- ✓ La delegación de responsabilidades,
- ✓ El compromiso con la excelencia y la transparencia,
- ✓ La atmosfera de confianza mutua,
- ✓ La filosofía y estilo de dirección,
- ✓ La estructura y plan organizacional,
- ✓ Los reglamentos y manuales de procedimientos,
- ✓ Las políticas en materia de recursos humanos y
- ✓ El Comité de Control.

(Deloitte, 2018)

- **Evaluación de riesgos.**

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos. (Deloitte, 2018)

- **Actividades de control.**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.



Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno.

Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- ✓ Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- ✓ Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- ✓ Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo. (Deloitte, 2018).

- **Información y comunicación.**

El personal debe no solo captar una información sino



también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa.

En tal sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones.

Por ejemplo, toda la información presentada a la Dirección con relación a medidas monetarias facilita el seguimiento de la rentabilidad de los productos, la evolución de deudores, las cuotas en el mercado, las tendencias en reclamaciones, etc.

La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información.

Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- ✓ Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- ✓ Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- ✓ Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- ✓ Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?



La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control.

La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Para esto se tiene en cuenta:

- ✓ Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.
- ✓ Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
- ✓ Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
- ✓ Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video.

Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, e involucra personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para



mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos. (Deloitte, 2018).

- **Supervisión del sistema de control – Monitoreo.**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- ✓ Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- ✓ Evaluaciones separadas.
- ✓ Condiciones reportables.
- ✓ Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros. (Deloitte, 2018)



Tabla 2

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
Entorno de control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece el tono de la gerencia. ✓ Establece estándares de conducta. ✓ Evalúa la adherencia a estándares de conducta. ✓ Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 3

Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013)

Compo nente	Principios	Items
2.	El consejo de administración demuestra independencia de la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. ✓ Aplica experiencia relevante. ✓ Conserva o delega responsabilidades de supervisión. ✓ Opera de manera independiente. ✓ Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).



Tabla 4

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	<p>✓ Considera todas las estructuras de la entidad.</p> <p>✓ Establece líneas de reporte.</p> <p>✓ Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades.</p>

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 5

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.	<p>✓ Establece políticas y prácticas.</p> <p>✓ Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias.</p> <p>✓ Atrae, desarrolla y retiene profesionales.</p> <p>✓ Planea y se prepara para sucesiones.</p>

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).



Tabla 6

Componentes, principios e Items del informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.	<p>✓ La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.</p> <p>✓ Establece medidas de desempeño, incentivos y premios.</p> <p>✓ Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso.</p> <p>✓ Evalúa desempeño y premios o disciplina los individuos.</p>

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).



Tabla 7

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
Evaluación de riesgos	6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos Operativos. ✓ Objetivos de Reporte Financiero ✓ Objetivos de Reporte no Financiero Externo. ✓ Objetivos de Reporte interno. ✓ Objetivos de Cumplimiento.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 8

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales. ✓ Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos. ✓ Involucra niveles apropiados de administración. ✓ Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización. ✓ Determina la respuesta a los riesgos.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).



Tabla 9

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	✓ Considera varios tipos de fraude. ✓ La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 10

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	9. La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	✓ Evalúa cambios en el ambiente externo. ✓ Evalúa cambios en el modelo de negocios. ✓ Evalúa cambios en liderazgo.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).



Tabla 11

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
Actividades de control	10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se integra con la evaluación de riesgos. ✓ Considera factores específicos de la entidad. ✓ Determina la importancia de los procesos del negocio. ✓ Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control. ✓ Considera en qué nivel las actividades son aplicadas. ✓ Direcciona la segregación de funciones.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 12

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología: ✓ Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante: ✓ Establece las actividades de control para la administración



de procesos relevantes de seguridad:

- ✓ Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y Mantenimiento de la tecnología.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 13

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración. ✓ Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos. ✓ Funciona oportunamente. ✓ Toma acciones correctivas. ✓ Trabaja con personal competente. ✓ Reevalúa políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).



Tabla 14

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
IV. Información y comunicación	13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	✓ Identifica los requerimientos de información. ✓ Captura fuentes internas y externas de información. ✓ Procesa datos relevantes dentro de la información. ✓ Mantiene la calidad a través de procesamiento. ✓ Considera costos y beneficios.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 15

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	✓ Comunica la información de control interno. ✓ Se comunica con la Junta directiva. ✓ Proporciona líneas de comunicación separadas. ✓ Selecciona métodos de comunicación relevantes.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).



Tabla 16

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se comunica con grupos de interés externos. ✓ Permite comunicaciones de entrada. ✓ Se comunica con la Junta Directiva. ✓ Proporciona líneas de comunicación separadas. ✓ Selecciona métodos de comunicación relevantes. ✓ Selecciona métodos de comunicación relevantes.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 17

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes. ✓ Considera tasa de cambio: ✓ Establece un punto de referencia para el entendimiento. ✓ Uso de personal capacitado: ✓ Se integra con los procesos del negocio. ✓ Ajusta el alcance y la



frecuencia.

✓ Evalúa objetivamente.

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

Tabla 18

Componentes, Principios e Items del Informe (COSO 2013)

Componente	Principios	Items
	17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	<p>✓ Evalúa resultados.</p> <p>✓ Comunica deficiencias.</p>

Fuente: Elaboración Propia referencia (COSO 2013).

2.2.4. Riesgo Operacional

- a) Para JP Morgan Chase Bank N.A. Buenos Aires. Se entiende por riesgo operacional (concepto que incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y reputacional), al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos. El objetivo de la gestión del riesgo operacional es la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo. En este marco se definen, entre otros aspectos, los procedimientos que utilizará la unidad de riesgo operacional para evaluar la vulnerabilidad de la entidad ante la ocurrencia de eventos de pérdida, comprender su perfil de riesgo operacional y adoptar las medidas correctivas que



sean pertinentes. Dado que la efectiva gestión de este riesgo contribuye a prevenir futuras pérdidas derivadas de eventos operativos, la entidad no sólo gestiona el riesgo operacional inherente a productos, actividades, procesos y sistemas vigentes, sino también el correspondiente a nuevos productos, inicio de actividades, puesta en marcha de procesos o sistemas en forma previa a su lanzamiento o implementación.

- b) Para (Belaunde, 2012), el riesgo operacional está definido en el acuerdo internacional llamado Basilea II que es aplicable a los bancos y otras instituciones financieras similares como “la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal o de la tecnología de información o a eventos externos”; es una definición general que puede aplicarse también fuera del sector financiero.

El riesgo operacional no es un riesgo nuevo; siempre ha estado presente en todo tipo de actividades, y no sólo las financieras, Pero ha tomado una importancia creciente en la razón de los cambios en el entorno y en la administración de los negocios (globalización de los mercados, desarrollo tecnológico, productos cada vez más complejos). Y su universo es especialmente amplio, lo que lo vuelve a veces difícil de entender:

- ✓ Es difícil de identificar: puede haber una maraña de causas, de eventos y de efectos, y a veces hay problemas para distinguirlo del riesgo de crédito y del riesgo de mercado, lo que se llama riesgos fronterizos; ejemplo: si hay pérdidas por una garantía mal tomada ¿es por riesgo de crédito o por riesgo operacional?
- ✓ Es difícil de medir, por la existencia de pérdidas atípicas, la coexistencia de pérdidas directas e indirectas, y a menudo por la insuficiencia de data histórica
- ✓ Es difícil de vigilar y de controlar: puede haber una coexistencia de causas internas y externas y la frecuencia y la severidad de las pérdidas son muy variables.



El riesgo operacional no incluye al riesgo reputacional, que hemos comentado también en parte en el post anterior y tampoco al riesgo estratégico, que es un riesgo multifacético ligado a decisiones estratégicas de la empresa y a su entorno de negocios. Pero entonces, ¿qué incluye el riesgo operacional?

Se dice que incluye al riesgo legal, aquél que puede derivar de contratos mal hechos, por ejemplo.

Pero en el texto de Basilea II se ha establecido igualmente una tipología de riesgos operacionales a partir de categorías de “eventos de pérdidas”, que damos a continuación:

- ✓ El fraude interno: que es el que les hicimos descubrir en el post anterior; el ejemplo típico es el empleado con acceso a la contabilidad que logra sustraer importantes sumas de dinero, o el que al interior de un banco hace aprobar expedientes crediticios con clientes “fantasma”
- ✓ El fraude externo: un ejemplo conocido es el que se puede sufrir a través de la clonación de tarjetas por terceros. El affaire Enron también tenía características de este tipo, pues muchos inversionistas fueron engañados por la “creatividad contable” de Enron; el valor de sus acciones no era real.
- ✓ Los eventos ligados a las relaciones laborales y a la seguridad en el trabajo: podemos tener así las pérdidas ligadas a las huelgas o los accidentes que se pueden producir con el personal en las fábricas o en las minas por no haberles dado todos los implementos de protección.
- ✓ Los eventos ligados a los clientes, productos y prácticas empresariales: el ejemplo típico son las malas prácticas en las ventas a los clientes, como el no darles toda la información sobre lo que se les está vendiendo, lo que puede ser incluso hecho con alevosía; de eso se ha acusado en EE.UU. a varios bancos de inversión (venta de “papeles tóxicos”).
- ✓ Los daños a activos materiales : son aquellos daños producidos por eventos naturales (como las inundaciones, terremotos o tsunamis), siendo un buen ejemplo la destrucción de muchas



fábricas de componentes automotores en el Japón o provocados, como lo fue el ataque a las Torres Gemelas el 11/09/2001, o más simplemente aquellos derivados de disturbios, que se traducen por destrucción e incendios de tiendas y locales administrativos, o los debidos a accidentes, como la explosión de una plataforma petrolera

- ✓ La interrupción del negocio y fallas en los sistemas: lo que se produce por ejemplo en caso de apagones, o porque hay fallas en los sistemas informáticos; todos hemos experimentado las situaciones en que “se cuelga el sistema” y un banco puede así quedarse horas sin poder distribuir efectivo en sus cajeros; o piensen lo que le pasó a R.I.M., creador del Blackberry cuando se interrumpió su servicio por un tiempo largo por fallas en sus servidores
- ✓ los eventos ligados a la ejecución, entrega y gestión de procesos, como pueden serlo errores que provocan pérdidas de cheques en un banco, o de correspondencia en una empresa de “courrier”, el no respeto de los plazos de entrega de mercaderías, los errores de codificación que pueden producir errores de facturación y hasta generar impagos artificiales, lo que provoca múltiples reclamaciones. En un hospital, sería una operación mal efectuada, por ejemplo.

Es una tipología considerada como clásica, pero que puede ser difícil de aplicar tal cual en algunos casos, pues en realidad puede haber combinación de varios tipos de eventos, como en el caso de las catástrofes ambientales, donde pueden coexistir los daños a activos materiales con malas prácticas empresariales, fallas en los sistemas y una mala gestión de procesos; o el caso de edificios destruidos por un terremoto donde un factor contribuyente es el fraude externo (estafa en la calidad de los materiales utilizados, tal como varillas demasiado delgadas).

El (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2014), define el riesgo operacional como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas



internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

Por ejemplo, la Superintendencia Financiera adopta el término de Riesgo Operativo con la siguiente definición: “La posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores”. la norma es más amplia, pues incluye el riesgo reputacional o de imagen; también adiciona un nuevo factor no considerado por Basilea, que es la infraestructura.

2.2.4.1. Análisis del Riesgo Operacional.

En esta fase se explica, cuáles son las actividades necesarias para calificar el riesgo de acuerdo a su impacto y frecuencia con ayuda de la matriz de impacto y frecuencia definidas de la siguiente forma:

a. Determinación del riesgo inherente. Es el riesgo natural de los procesos que enfrenta una entidad, sin considerar controles para modificar su impacto y frecuencia. Existen controles que se consideran como naturales y forman parte del elemento bajo análisis, por ejemplo, las puertas de oficinas y el mobiliario normal deben considerarse como parte de las protecciones de un documento ubicado al interior de la oficina al establecer su nivel de riesgo inherente. Por el contrario, si el documento se ubica dentro de una caja fuerte, la caja en sí es claramente un control especial que no ha de considerarse para definir el riesgo inherente. Con esta analogía Se deberá elegir por ejemplo que tipo de impacto podría generar la materialización del riesgo, se ha propuesto cinco niveles desde muy bajo hasta muy alto, va depender mucho que siempre nos pongamos en la situación de



preguntarnos:

¿Qué pasaría en el peor de los casos? Es por ello que el primer valor a elegir es el impacto. El siguiente valor es la frecuencia que tiene un alcance de un año, pensemos, así como en el impacto, si no tuviéramos controles cuantas veces al año podría materializarse el riesgo, porque de eso se trata del riesgo inherente, pensar que no tenemos controles y poder así estimar cuánto daño nos podría hacer que se materialice el riesgo analizado. Una vez obtenido cada valor podremos localizar el resultado dentro de una matriz de riesgo con una simple multiplicación del impacto con la frecuencia.

Una gestión dinámica del Riesgo Operacional requiere no sólo la realización periódica del ejercicio de autoevaluación, sino de la definición de un conjunto de indicadores que permita medir la evolución en el tiempo tanto de los factores de riesgo como de la efectividad de los controles y de esta manera tener información de evoluciones no esperadas que permitan realizar una gestión preventiva del Riesgo Operacional.

b. Evaluación de controles

Se debe calificar, cualitativamente, la efectividad de los controles (si se han identificado en la etapa anterior) asociados a los riesgos evaluados. En la evaluación cualitativa de los controles se utilizará una escala predefinida para calificar su efectividad con el objetivo de considerar su grado de mitigación en forma separada para el impacto y la frecuencia. Al evaluar los controles, es conveniente determinar también la clasificación del control (manual, automático, preventivo, detectivo y correctivo), la periodicidad del mismo y considerar a los responsables de su ejecución. También ha de considerarse el historial de eventos producidos en el proceso, lo que permitirá conocer



los riesgos que puedan haberse materializado, la calificación otorgada por auditoría, así como los planes implementados en el año, que ayudan a reducir el riesgo.

c. Determinación del riesgo residual

Una vez realizada la evaluación de los controles, se podrá determinar el Riesgo residual, es decir el nivel de riesgo considerando la eficacia del control obteniendo los nuevos valores para el impacto y la frecuencia. Esta etapa debe tener la suficiente prueba metodológica para comprobar y evidenciar que realmente un control o conjunto de ellos está mitigando adecuadamente los riesgos inherentes ya sea en su impacto, en su frecuencia o en ambos.

El riesgo residual es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles. Es importante advertir que el nivel de riesgo al que está sometido una compañía nunca puede erradicarse totalmente.

d. Evaluación del Riesgo Operacional

El propósito de la evaluación de riesgos es tomar decisiones basadas en los resultados del análisis de riesgos de la etapa anterior, acerca de los riesgos que necesitan ser tratados y las prioridades de tratamiento con el objetivo de tenerlos en un nivel aceptable. La evaluación de riesgo incluye comparar el nivel de riesgo residual encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de tolerancia o aceptación del riesgo. Con los niveles de tolerancia al riesgo, se debe distinguir aquellos riesgos que deben ser considerados para un tratamiento; en consecuencia, en esta actividad se obtienen los eventos de riesgo que tengan un riesgo residual superior a lo tolerable.

Se Pueden usar Proyectos para organizar de manera fácil y efectiva todas las tareas involucradas en la realización de



una evaluación de los riesgos operacionales y cuantificar cuánto riesgo enfrenta una organización.

En última instancia, los resultados de las pruebas en un proyecto pueden acumularse en las calificaciones Riesgo inherente y Riesgo residual de su organización, lo cual le brinda una imagen en tiempo real de cuánto riesgo existe antes y después de que se hayan implementado los controles.

Una vez que se posea un proyecto completo de evaluación de riesgos operacionales. El equipo cuenta con un proceso de evaluación de riesgos más refinado, y evalúa el riesgo en múltiples dimensiones (probabilidad, impacto, velocidad y vulnerabilidad).

Ahora, se debe evaluar la calificación de riesgo inherente de uno de los riesgos del objetivo de Controles generales de sistemas para determinar el riesgo bruto al que se enfrenta la organización si no se han implementado controles u otros factores atenuantes.

A medida que se evalúa cada riesgo en el proyecto, también desea poder determinar el riesgo que resta después de que se han implementado los controles. Esta información será útil cuando llegue el momento de preparar el reporte final de la evaluación del riesgo.

e. Tratamiento al Riesgo Operacional

En la presente etapa se identifican las opciones para tratar los riesgos, realizar la evaluación de dichas opciones, preparar los planes de mitigación de riesgos y su implementación. Sin embargo, la empresa puede decidir aceptar el riesgo sin tomar acciones adicionales. Esta etapa involucra las siguientes actividades, Identificar las opciones para la mitigación de riesgos. Las opciones, que no son necesariamente excluyentes y apropiadas en todas las



circunstancias, incluyen lo siguiente:

Aceptar o admitir el riesgo.- Cuando se encuentra en un nivel que puede ser aceptado por la empresa, sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que poseen.

Evitar o impedir el riesgo.- Se evita el riesgo si se decide no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable).

Reducir o minimizar el riesgo.- Reducir o controlar la probabilidad de la ocurrencia, reducir o controlar las consecuencias

Transferir los riesgos.- Esto involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos arreglos de seguros y estructuras organizacionales tales como sociedades. La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la Institución original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.

A continuación, se muestra una propuesta para tomar opciones para la mitigación de riesgos, de acuerdo al nivel de exposición.

- ✓ Muy alto
- ✓ Alto
- ✓ Medio
- ✓ Bajo
- ✓ Muy bajo

f. Opciones de tratamiento al riesgo según su nivel.

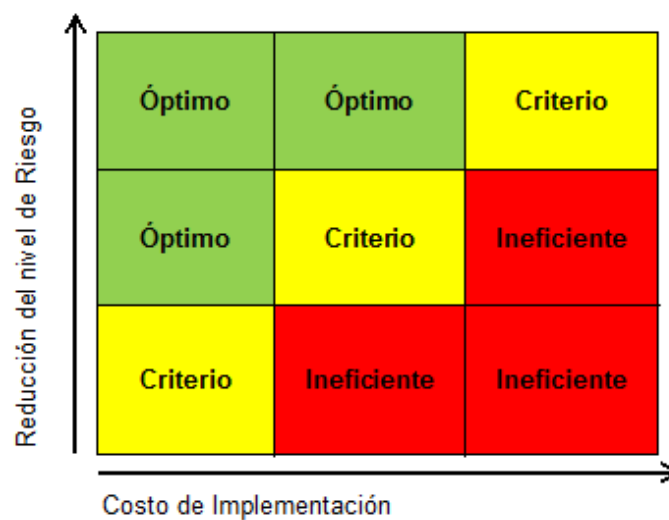
Evaluar las opciones de mitigación de riesgos.- Las opciones son evaluadas sobre la base del alcance de la reducción del riesgo, y el alcance de cualquier beneficio u oportunidad adicional creadas. Se consideran y aplican una cantidad de opciones ya sea individualmente o combinadas.



La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma. En general, el costo de administrar los riesgos es conmensurado con los beneficios obtenidos, como se muestra en el cuadro siguiente:

Figura 4

Reducción del Nivel de Riesgo



Fuente: Elaboración propia referencia (COSO 2013)

g. Evaluación del nivel de riesgo vs. Costo de reducir el riesgo

Evaluar la efectividad de los planes de tratamiento, luego de implementados los diferentes planes de tratamiento para la mitigación de los riesgos identificados, según sea el caso, se deberá evaluar tomando en cuenta primero si el control existe y si esta implementado formalmente, si es apropiado y si existen debilidades en los procedimientos para su aplicación.

Se deben establecer planes de acción con el objetivo de reducir el nivel de riesgo residual obtenido de los riesgos identificados en las etapas anteriores y que no son tolerables o aceptables para la empresa. En dichos planes



se describirán las acciones necesarias para el diseño e implementación de los mismos en un tiempo determinado. El costo de la implementación de planes de acción, no deberían exceder los beneficios esperados. Se debe dar prioridad de implementación a los planes que reducen riesgos de nivel Alto y Muy alto dependiendo de la tolerancia de la empresa. Los planes de acción deberán implementarse en el menor plazo posible considerando el nivel de riesgo, la complejidad del plan, recursos y otros factores determinados por el responsable.

La designación del responsable la realizará el dueño del proceso. Esta persona debe tener conocimientos, responsabilidad y cargo necesario para llevarlo a cabo.

El responsable del plan debe considerar que los costos de implementación sean menores a la pérdida que se podría producir por la materialización del evento de riesgo operacional.

h. Monitoreo al Riesgo Operacional.

Consiste en asegurar que la estrategia de gestión de riesgos operacionales está siendo cumplida y mantenida para la empresa. El procedimiento asociado al monitoreo de los riesgos requiere una revisión continua de los riesgos identificados, su nivel de riesgo determinado, así como de las acciones planteadas como parte de los Planes de acción de los mismos.

Es importante poder determinar cómo se van comportando los riesgos en el tiempo, que acciones se vienen implementando por las áreas responsables, así como poder identificar y registrar nuevos riesgos que hayan ocurrido.



Objetivos de la etapa

- ✓ Monitorear el cumplimiento de las políticas, procedimientos y metodología de gestión del riesgo operacional.
- ✓ Efectuar el seguimiento de los planes de mitigación, controles y KRI (Indicadores clave de Riesgo).
- ✓ Identificar necesidades de capacitación y sensibilización para mejorar el proceso de implementación de la gestión de riesgo operacional.
- ✓ Informar a instancias superiores los resultados de la función de monitoreo.
- ✓ Identificar riesgos referentes a nuevos productos o servicios que la Compañía decida lanzar al mercado.
- ✓ Actualización de la matriz de riesgos, incluyendo aquellos riesgos ya evaluados previamente.

Actividades a realizar

La etapa de Monitoreo y Revisión es un proceso continuo a través de todas las etapas de la metodología con el objetivo de medir constantemente la correcta ejecución de los mismos. Las actividades a realizar en esta etapa son:

- ✓ Tener un mecanismo para registrar eventos de riesgo operacional. Dicho registro debe contar con los datos necesarios que permitan analizar las causas y las consecuencias, para poder actualizar apropiadamente la matriz de riesgo y sus calificaciones de impacto y frecuencia cuando corresponda.
- ✓ Evaluar los cambios en los procesos.
- ✓ Hacer seguimiento a los planes de acción relacionados a riesgos identificados de nivel alto y muy alto.
- ✓ Actualización de matrices de riesgo por ocurrencia de eventos e informes de auditoría.



Base de eventos de pérdida.

Se refiere a un repositorio de información referente a eventos que se han materializado y han generado pérdida, dejar de ganar y dejar de cobrar. A continuación, se explica el detalle de cada uno de estos eventos:

- a) **Pérdida de dinero:** Impacto negativo en el Estado de Resultados o en patrimonio de la Entidad y que se registra contablemente.
- b) **Dejar de ganar:** Ingreso susceptible de estimación que la entidad deja de percibir por la ocurrencia de un evento de riesgo operacional (lucro cesante).
- c) **Dejar de cobrar:** Ingreso real que la entidad deja de percibir por la ocurrencia de un evento de riesgo operacional.

El área de Riesgo Operacional analizará el evento recabando de las áreas respectivas la documentación e información que sea necesaria para determinar el impacto y su registro en la base.

La finalidad de tener una base de datos de eventos de pérdida es:

- ✓ Mantener un registro histórico de eventos de pérdida, asociando los riesgos involucrados y priorizar acciones a tomar según su impacto.
- ✓ Permitir hacer proyecciones acerca de los eventos y las pérdidas que se puedan presentar en los procesos.
- ✓ Determinar responsables de los eventos y tener criterios de escalamiento para los mismos.
- ✓ Actualizar los niveles de riesgos de los procesos.
- ✓ Sensibilizar e informar sobre la experiencia de los incidentes y eventos de pérdida registrados.
- ✓ Determinar métricas de incidentes y eventos de pérdidas de los distintos Procesos.



La responsabilidad de actualizar y mantener la Base de Eventos de pérdida recaerá en el área de Riesgos Operacionales.

En todo evento se registrará, en la medida que se obtenga la información, tanto las pérdidas directas de la empresa. (Fernandez Laviada, 2007)

2.2.4.2. Etapas de gestión de Riesgo Operacional

No obstante, las compañías tienen objetivos diferentes, el nivel de exposición al riesgo varía de empresa a empresa. El proceso de gestión de riesgo tiene cinco etapas básicas que determinan la madurez de la administración de riesgos de una entidad, así tenemos:

a. Base tradicional

En esta etapa no existe una estructura formal para abordar los riesgos. Por ello, los gestores de riesgo actúan de manera independiente, consideran que esas amenazas están presentes todo el tiempo. En esta etapa la cultura de riesgo no está difundida en todos los niveles de la empresa, por tanto, existe una dependencia total de la calidad y la integridad de los funcionarios y accionistas para mantener un control adecuado de los hechos.

b. Concientización

El proceso de gestión de riesgo operativo se da en las empresas que establecen un área específica para gerenciar los riesgos. Aquí se definen políticas, responsabilidades y herramientas de apoyo. En esta fase, algunos de los recursos son: el mapeo de procesos para identificar riesgos y formalizar controles, estructuración del banco de datos del historial de pérdidas, diseño de indicadores de eficiencia y rentabilidad.



c. Monitoreo

Es el seguimiento del nivel de riesgo actual y de la efectividad de las funciones de administración de riesgos. Tras identificar todas las amenazas, es importante interpretar su impacto en los procesos de la entidad. Es por ello, en esta fase, la gestión se descentraliza en todas las áreas de la organización y se afianza la cultura de riesgo.

d. Cuantificación

En esta fase, la organización obtiene una mayor madurez porque se cuenta con una mejor comprensión de cuál es su situación frente a la exposición al riesgo operativo.

e. Integración

En esta fase, la empresa ya habrá orientado el proceso de desarrollo de la gestión del riesgo operativo, según los lineamientos de los organismos de control y cumple con los requisitos establecidos por el Comité de Basilea.

2.2.4.3. Tipos de riesgo operacional

a. Fraude interno

El robo, los sobornos o el incumplimiento de las regulaciones por parte de empleados directos o terceros, vinculados contractualmente con su empresa, son riesgos producidos por fraudes internos.

b. Fraude externo

Pueden presentarse a través de robos, falsificaciones o ataques informáticos de personas externas a la entidad.

c. Fallas tecnológicas

Debe identificar los riesgos de fallas en los sistemas de cómputo, en el hardware o en el software de la empresa.

d. Ejecución y gestión de procesos

La captura de transacciones, el monitoreo, el reporte y la documentación de clientes, así como la gestión de cuentas



deben ser evaluados para reconocer posibles riesgos operacionales.

e. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

Toda actuación que infrinja la legislación laboral y la seguridad en el trabajo puede generar un riesgo.

f. Daños a activos materiales

Incendios, terremotos y actos terroristas pueden poner en riesgo los activos físicos de su entidad.

g. Clientes, productos y prácticas empresariales

Actos como competencia desleal, perjuicios a los clientes e información engañosa sobre los productos, puede implicar un riesgo de incumplimiento involuntario y negligente.

2.2.4.4. Gestión de procesos

Algunas definiciones de diversos autores respecto a la gestión de procesos para entender la similitud entre ellas.

✓ **Definición de Gestión de Procesos BPM según el Guía BPM CBOK**

“La gestión de procesos de negocio o BPM – Business Process Modeling es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar (o proyectar), ejecutar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr consistencia y resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización, que implica también, lograr formas de agregar valor, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de extremo a extremo, lo que lleva a una mejora en el rendimiento de la organización y de los resultados de los negocios “. (2009)



- ✓ **Definición de Gestión de Procesos según Gregório Varvakis, Professor of Federal University of Santa Catarina, Florianópolis (UFSC).**

“La gestión de procesos es la definición, análisis y mejora continua de los procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.”

- ✓ **Definición de Gestión de Procesos según John Jaston y Johan Nelis**

“BPM es la realización de los objetivos de una organización a través de la mejora de la gestión y el control de sus procesos esenciales de negocio.”

- ✓ **Definición de gestión de procesos de acuerdo con Gartner Group**

“BPM define, hace que sea posible y gestiona el intercambio de información en las organizaciones a través de la visión semántica de un proceso de negocio, con la participación de los empleados, clientes, socios, aplicaciones y bases de datos.”

- ✓ **Definición de Gestión de Procesos según Rafael Scucuglia**

“Conceptualmente, la gestión de procesos significa mucho más que simplemente mapear las actividades de la organización. Significa mucho más que nombrar a cada paso del trabajo con un nombre que lo identifique, En resumen, cada organización es un sistema. Es decir, funciona como un conjunto de procesos. La identificación y el mapeo de estos procesos permiten una correcta planificación de las actividades, la definición de las



responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles “.

✓ **Definición de Gestión de Procesos de acuerdo con William J. Kettinger y Varun Grover.**

“La gestión de procesos es un programa que implica la formalización o institucionalización de la planificación, estructuración y evaluación de los procesos, de forma radical (reingeniería) o incremental (mejora continua). las empresas que se dedican a la gestión de procesos deben aplicar varios métodos para recopilar información, rediseñar y acceder a sus procesos.”

A. La importancia de la gestión por procesos

Todos los negocios se encuentran con una serie de factores que deben defender y cuidar de manera constante a fin de poder establecerse con efectividad en su respectivo sector. Entre estas características, con la intención de lograr que un negocio funcione de forma correcta, sin imprevistos ni contratiempos, es necesario tener constancia y organización. Contar con un orden que permita definir el papel de cada miembro de la empresa permite cubrir con facilidad todas las necesidades tanto de clientes como de los empleados, así como sus expectativas.

Para crear este orden hay muchos métodos posibles, como por ejemplo organigramas que marquen de forma clara y concisa el papel de cada persona dentro de la empresa. En estos archivos se puede indicar de forma sencilla cuál es el rol de cada colaborador y cuáles son sus responsabilidades, permitiendo así que la plantilla se sienta más motivada al saber qué debe hacer exactamente en cada momento, incentivando su creatividad y motivación. Lo mismo ocurre con la estrategia empresarial, la cual marca el target al que va dirigido el



producto a la vez que hace un perfil de los posibles clientes en potencia que pueden surgir. ¿Pero qué tienen en común ambos aspectos que hemos comentado? La realidad es que ambos entran dentro de la gestión por procesos, una función empresarial tan común como efectiva.

La gestión de procesos se basa en ordenar punto por punto la cadena de trabajo desde que empieza a crearse el producto o servicio hasta que se lanza al mercado. Es decir, desde que es una materia prima hasta que se ha transformado en el producto que queremos vender. En este punto hay que dejar claro que tenemos en cuenta cada aspecto que afecta directa o indirectamente al proceso del producto, desde su manipulación a los principales aspectos de marketing. Usar la gestión por procesos permite tener un orden marcado y fijo, evitando así los problemas de mala comunicación que surgen con técnicas más tradicionales. Al fin y al cabo, con estas técnicas pueden aparecer malentendidos, como que dos personas estén haciendo el mismo trabajo a la vez por culpa de la confusión de no saber dónde acaban sus obligaciones y empiezan las de los demás.

El uso de esta técnica no solo afecta a la creación del producto, también busca trabajar directamente sobre el cliente, estudiando su mercado con el único fin de mejorar el trabajo, crear compradores fieles y aumentar el mercado al cual se dirige. La misión definitiva será conseguir clientes felices y satisfechos que mediante el boca a boca o las recomendaciones atraerán a nuevos clientes.



2.2.4.5. Factores del Riesgo Operacional – Gestión Integral De Riesgo

Antisoborno: Un Enfoque Operacional Desde La Perspectiva Iso 31000 E Iso 37001 – Universidad Del Rosario – Universidad & Empresa, Vol. 21. Pp 79-118 – Edmundo Lizarzaburu, Gabriela Barriga, Kurt Burneo, Eduardo Noriega

Según Basilea, el riesgo operacional es aquel que genera pérdidas monetarias como resultado de fallos o de la falta de adecuación de factores como los procesos internos, las personas, los sistemas, o por eventos externos. Siendo así, dichos factores se encuentran detallados a continuación:

A. **Procedimiento de operación**

Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Es decir, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas.

Existen varios métodos de control de procesos, entre los cuales tenemos los siguientes:

a) **Optimización de procesos**

El propósito de la optimización de procesos es reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, llegando a la meta del proceso. Para ello, tenemos los siguientes pasos para llegar al objetivo:

b) **Identificar**

En primer lugar, es necesario identificar qué es la optimización de procesos para su empresa. Piense en un proceso de su empresa que le está costando más de lo debido, o que está causando el descontento de los clientes, o incluso provocando estrés a los colaboradores.

Se debe realizar preguntas acerca de este proceso, para determinar con claridad como se fundamenta el proceso:



- ¿Cuál es el objetivo final de este proceso? ¿Cuál debe ser el resultado?
- ¿Dónde comienza el proceso y dónde termina?
- ¿Qué actividades son parte del proceso y lo llevan para adelante?
- ¿Qué departamentos y funcionarios están involucrados?
- ¿Qué información viaja entre los pasos?

c) Repensar

Este es el momento de mapear el proceso, con la preocupación de cómo se realizan los pasos, cómo fluye el proceso, como parte de la optimización de procesos. Pregúntese a sí mismo y a su equipo las siguientes preguntas:

- ¿Hay una mejor manera de llevar a cabo este proceso?
- ¿Cómo se conduce exactamente este proceso?
- ¿Cuánto papel (por ejemplo), se utiliza en este proceso?
- ¿Cuánto tiempo demora para que el proceso sea realizado por completo?
- ¿Cuánto tiempo se pierde en la reanudación y corrección de errores?
- ¿Dónde se paraliza el proceso?

Es importante tener una visión micro y macro. Cada detalle es importante, desde la forma cómo se escribe un correo electrónico, hasta la percepción de las preferencias del cliente.

Compare las respuestas a estas preguntas con el primer paso, tal vez así, usted descubra que las tareas que parecían esenciales, de hecho, son prescindibles.

d) Implementar

Después de conocer el proceso en detalle e identificar las posibilidades de cambio y la necesidad de mejoras, se pondrá en práctica el proceso de una nueva manera. Esta es una parte fundamental de la optimización de procesos.



Es importante para los objetivos del proceso como para la optimización de los mismos, que todos adopten el nuevo proceso desde el principio y apliquen todos los cambios que muestran.

Así se podrán comprobar los resultados, obtener información y ver si las mejoras fueron positivas o no. Puede suceder que el proceso no termine como estaba previsto, que el equipo no se acostumbre, que la aplicación no se haya hecho correctamente. En tales casos, es necesario iniciar el proceso de nuevo.

e) Automatizar

Insistir en los mismos errores y esperar resultados diferentes, es la receta del fracaso. Repetir y aumentar las prácticas exitosas, es la clave para prosperar.

Se debe automatizar los procesos que han sido probados y aprobados, distribuyéndolos en la empresa y así ver los resultados en la reducción de gastos, la prevención de errores, la disminución de desperdicios y una mayor productividad.

f) Monitorear

Durante todo el proceso de lo que es la optimización de procesos, controle y supervise.

Después de la automatización, seguramente se encontrarán nuevos puntos de mejora y obstáculos a ser superados. Identifíquelos, repiense el proceso, impleméntelo y automatícelo.

Como en cualquier proceso de gestión de procesos, este es un proyecto cíclico. Si se hace solamente una vez, no va a aportar soluciones para su organización.

Si se incorpora en la cultura de la empresa, traerá la satisfacción del cliente, la felicidad de los colaboradores, el aumento de los ingresos y la disminución de desperdicios.



B. Monitoreo de riesgos

Según Samano (2013), el monitoreo es el proceso que consiste en la evaluación del diseño y operación de los controles por parte del personal indicado y la implementación de las acciones necesarias, las cuales deben ser realizadas en el tiempo adecuado. Es aplicable a todas las actividades incluidas dentro de una organización y, según sea el caso, a contratistas externos. Su objetivo es asegurar el correcto funcionamiento del sistema y adaptarse a las necesidades y cambios en las circunstancias. Si bien algunos autores consideran que la comunicación puede ser realizada en cada etapa de manera transversal, es importante indicar que una adecuada comunicación en la gestión de riesgos puede contribuir a que esta sea más eficiente y puede ser considerada como una actividad independiente dentro de la misma gestión.

El monitoreo de riesgos significa realizar el seguimiento de las decisiones y acciones del manejo de riesgos a fin de verificar si se logra o no reducir la exposición y el riesgo.

Monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.

Mitigar

El propósito de la mitigación es la reducción de la vulnerabilidad; la atenuación de los daños potenciales sobre la vida y los bienes causados por un evento geológico, como un sismo o tsunami; hidrológico, como una inundación o sequía; o sanitario.

Un plan de mitigación de riesgos, son un conjunto de estrategias definidas por la empresa que tratan de reducir la



probabilidad de ocurrencia del riesgo o reducir el impacto que pueda causar.

C. Gestión de Recursos Humanos.

Se considera al recurso humano como el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa. Para Caldera, Rodolfo (2007), se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización”.

a. Importancia de los Recursos Humanos

Una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

CHIAVENATO, Idalberto (2007), considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales



relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”
(Pág.122).

El Autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que
“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la
mentalidad que predomina en las organizaciones. Es
contingente y situacional, pues depende de aspectos como
la cultura de cada organización, la estructura organizacional
adoptada, las características del contexto ambiental, el
negocio de la organización, la tecnología utilizada, los
procesos internos y otra infinidad de variables
importantes.” (Pág.6).

La gestión del talento humano es considerada uno de los
aspectos más importantes en las organizaciones, y este
depende de las actividades y la forma en que desarrollan,
tomando en consideración varios aspectos como puede ser
características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada
uno de los miembros que conforman la organización y las
actitudes para realizar el trabajo.

b. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la
organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más
consciente y este más atenta de los empleados. La gestión
del talento humano en las organizaciones es la función que
permite la colaboración eficaz de las personas, para
alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Para
el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002), menciona que
“Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La
ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través
de los siguientes medios:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar
su misión: la función de RH es un componente fundamental



de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- ✓ Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág.10).

Los objetivos de la gestión de talento humano son definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

c. Funciones de los Recursos Humanos

Como ya hemos visto, la gestión de recursos humanos es el nexo de unión entre los principales valores de la empresa y sus empleados. No obstante, en el desempeño de sus funciones, la gestión de recursos humanos no puede estar



nunca separada del resto de áreas de la empresa. Es imprescindible que RRHH sea parte activa del negocio y por ello debe conocer de primera mano los demás departamentos de la organización y sus necesidades para poder proporcionar soluciones efectivas.

Además de estar en contacto permanente con el negocio y el resto de departamentos, la gestión de recursos humanos involucra un número indeterminado de áreas dentro de la empresa. La dirección de recursos humanos tiene además distintas competencias dependiendo del tipo de compañía de la que se trate. A nivel general, la gestión de recursos humanos se encarga de establecer políticas, líneas base de actuación y pautas de comportamiento a seguir por los empleados. De manera más detallada, algunas de las áreas más importantes de las que se encarga la gestión de RRHH son:

✓ **Establecer la política de selección de personal**

A través del sistema por gestión de competencias y utilizando herramientas como la descripción del puesto de trabajo (DPT), la gestión de recursos humanos es la encargada de definir el proceso de selección y acogida de nuevos empleados en la empresa. Algunas de las tareas relacionadas son la criba curricular, entrevistas y realización de pruebas de acceso, evaluación de candidatos y acogida de nuevos empleados.

✓ **Establecer la política de formación**

La gestión de recursos humanos es la encargada de elaborar el plan de formación de la empresa. Para ello debe tener en cuenta las necesidades de la organización, de los departamentos, la situación laboral de cada empleado dentro del mapa de talento...



También es la encargada de manejar el presupuesto que la empresa invierte en formación y gestionar el crédito de Fundación Estatal para la Formación y Empleo.

✓ **Establecer la política de evaluación del desempeño**

La gestión de recursos humanos es la que diseña los procesos de evaluación de empleados: qué se evalúa, quién evalúa, cuándo... También es importante definir que feedback obtienen los empleados de sus superiores sobre su rendimiento en el trabajo, cada cuanto tiempo, etc.

✓ **Establecer la política retributiva**

La política retributiva es una de las políticas más sensibles dentro de la organización. No tener una política bien definida y estructurada, puede suponer un caos diario en la gestión de conflictos producidos por agravios comparativos o percepciones de injusticia. La gestión de recursos humanos define los niveles o bandas salariales, el paquete retributivo (retribución fija, variable y otros beneficios) para cada puesto, los beneficios sociales, el sistema de retribución flexible o cualquier otro sistema de incentivos.

✓ **Gestión del talento**

Es una tarea muy importante dentro de la gestión de recursos humanos es la definición de talento en la organización. A partir de ella, se estructurará el mapa de talento, que definirá en qué lugar se encuentra cada empleado dentro de la organización en función del desempeño que está ejecutando y el potencial que tiene. Este aspecto es de especial importancia en situaciones de promoción interna.

✓ **Clima laboral**

RRHH es el área encargada de fomentar un buen clima laboral entre los compañeros de la organización. En relación con este aspecto, se pueden poner en marcha eventos o acciones encaminadas a la mejora del clima laboral y a la difusión de los valores de la compañía.



✓ **Administración**

Es muy importante la parte administrativa del departamento. En esta área se recogen las tareas de corte más administrativo como la elaboración de nóminas, los aspectos legales en la contratación, los documentos necesarios en caso de despidos, la gestión y actualización del expediente de los empleados, etc.

2.2.5 Venta de Seguros de Vida

El seguro es un sistema en que un grupo de individuos aportan a un fondo único, cuya finalidad es suplir en determinado momento eventuales necesidades de alguno de sus miembros afectados por un acontecimiento imprevisto. “Entre la posibilidad de una gran pérdida o daño considerable, y la certeza de una pérdida menor, es razonable elegir la pérdida cierta pero menor”. Se sabe, que si se tiene una gran masa de individuos asegurados lo más probable es que no todos sufran un eventual siniestro, sino que solo una parte de ellos.

El objetivo de todo seguro de vida, es entregar una indemnización a los beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado. Este beneficio consiste en una suma de dinero, llamado “capital asegurado”, que puede pagarse por una sola vez o bien en forma de renta financiera u otras modalidades a los beneficiarios designados en la póliza. El seguro provee la seguridad económica a los beneficiarios cuya estabilidad financiera puede verse amenazada ante la muerte del asegurado.

2.2.5.1. Características del seguro de vida

Para fines de análisis, se hará la distinción entre seguros de vida tradicional y seguros de vida con ahorro. Los seguros de vida tradicional son seguros eminentemente de riesgo, es decir, orientados a la protección del asegurado. No incluyen el concepto de ahorro y por lo tanto la prima es inflexible y fija. Los seguros de vida con ahorro combinan protección y ahorro, y sus principales características se detallan a continuación:

- ✓ Contiene una cuenta de ahorro que genera rentabilidad, garantizada o no. Estos fondos pueden ser retirados por el asegurado



cumpliendo con los requisitos y plazos establecidos en la póliza, o bien formar parte de la indemnización al fallecimiento del asegurado.

Una parte de la prima pagada se destina a financiar los gastos de la póliza (administración, emisión, comercialización, gestión de inversiones) y los costos de la cobertura del seguro y la otra parte se destina al ahorro. (Art.513 Código de Comercio). Llámese asegurador a la persona que toma de su cuenta el riesgo asegurado, la que queda libre de él y prima a la retribución o precio del seguro.

- ✓ Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).
- ✓ Normalmente se ofrecen dos tipos de indemnización:
 1. Mayor valor entre el capital asegurado y el monto ahorrado, incrementado por un porcentaje del capital asegurado (determinado en condiciones particulares).
 2. La suma del capital asegurado más el monto ahorrado.
- ✓ El capital asegurado corresponde a un monto fijo de dinero establecido en la póliza, el cual forma parte de la indemnización.
- ✓ En caso de muerte no cubierta por el seguro (a causa de una exclusión), los beneficiarios reciben el monto ahorrado.
- ✓ Si el asegurado sobrevive a la edad máxima indicada en la póliza recibe el monto ahorrado.
- ✓ Pueden contratarse cláusulas adicionales (adelanto de la indemnización en caso de invalidez del asegurado).
- ✓ Existen distintos tipos de seguros de vida con ahorro: asociados al sistema previsional (con APV) o asociados o no a beneficios tributarios.
- ✓ El seguro con APV, es un producto particular de los seguros de vida con ahorro, donde los fondos acumulados en la cuenta individual pueden traspasarse a otra entidad autorizada para ofrecer planes con ahorro previsional voluntario, o pueden ser retirados por el asegurado cumpliendo con los requisitos y plazos establecidos en la póliza, o bien formar parte de la indemnización al fallecimiento del asegurado. Como cualquier seguro de vida, los



seguros de vida con ahorro normalmente excluyen las actividades o deportes riesgosos, como por ejemplo los deportes extremos o los trabajos en altura, etc.; se excluyen también las enfermedades y condiciones de salud preexistentes. En ambos casos podrían ser aceptadas con un incremento en la prima. El asegurado estará obligado a declarar sinceramente todas las circunstancias que solicite el asegurador para identificar el riesgo y apreciar la extensión de éste. El formulario a través del cual el asegurado declara la existencia o no de enfermedades, se llama Declaración de Preexistencias de Salud (DPS) y es parte fundamental en el proceso de contratación de la póliza.

a. La actividad aseguradora.

La función financiera del sector seguros consiste, por una parte, en facilitar el trasvase de unas unidades económicas que tienen exceso de dinero a otras que carecen de él y, por otra, en transferir los fondos captados en las unidades económicas ahorradoras (economías domésticas y empresas) hacia sectores productivos de la economía e inversores, por medio de la formación de importantes stocks de capitales (patrimonio propio y provisiones técnicas). (Albarran Lozano, Perez Torres, Ayuso Gutierrez, Montserrat Guillen, & Magide Rodriguez, 2005).

b. La Industria aseguradora

Un seguro desempeña un papel fundamental en la economía de cada país, favoreciendo el desarrollo económico social e incrementando la renta nacional porque, entre otros servicios, fomenta la propensión a la inversión productiva ajena, el propio coste del seguro se capitaliza e invierte en la economía nacional y, a largo plazo, constituye un importante instrumento de fomento y captación de ahorro.

El negocio del seguro obtiene una singular posición en la actividad económica y empresarial debido a que, en el propio desarrollo de su actividad, se convierte en mediador financiero especializado de



primera magnitud, que no crea dinero, sino que lo recibe e invierte (consecuencia de la inversión de su proceso productivo).

Un factor fundamental en el desarrollo económico es el ahorro producido especialmente por los seguros de vida que, además de tener un efecto estabilizador (al producirse en la fase de gasto de la renta nacional y no en la de producción) induce al aumento del nivel de vida de un país. El volumen de activos financieros que mueven las entidades de seguros las sitúa después de la banca (oficial y privada) y Cajas de Ahorros en el conjunto del sistema financiero.

El Sector Asegurador y los subsectores del seguro aparecen como una unidad Institucional relacionada con la actividad económica, realizando operaciones de producción de servicios, consumo intermedio, formación bruta de capital, importaciones, exportaciones, sueldos, impuestos y subvenciones, dividendos y otras rentas, además de otras operaciones financieras. Está considerado un importante componente de la actividad económica debido al volumen de ingresos que genera y a que sus inversiones tienen una función social y económica, cubriendo riesgos personales y de negocios.

La capacidad inversora del sector asegurador se sitúa junto a los principales inversores institucionales porque confluyen en él varios de los factores que han supuesto una revolución en el sistema financiero del que forma parte: el proceso dinámico de sus flujos de rentas, los gastos y los movimientos financieros. (Albarran Lozano, Perez Torres, Ayuso Gutierrez, Montserrat Guillen, & Magide Rodriguez, 2005)



c. La entidad aseguradora.

Una empresa de seguros ante todo es, empresa. Es decir, puede ser considerada -genéricamente- como una unidad económica organizada para combinar un conjunto de factores de producción con el fin de elaborar bienes o servicios destinados a su venta o distribución en el mercado. Por ello, puede definirse como un conjunto de bienes patrimoniales y de relaciones (de hecho y organizativas) necesarias para realizar la actividad económica con la que se identifica, valiéndose de poderosos instrumentos de gestión e informáticos con el fin de suscribir riesgos, emitir pólizas, gestionar cobros y siniestros, contabilizar la gestión patrimonial y detectar clientes potenciales.

No puede concebirse una empresa como algo aislado -fuera de su entorno económico, jurídico y social- sino que está inmersa en una sociedad en la cual influye y es influida por varios aspectos que la condicionan y delimitan en la mayoría de sus gestiones. Si esto puede decirse de cualquier empresa, con más fundamento debe afirmarse de las empresas de Seguros -entidades aseguradoras o compañías de seguros-, cuyos “outputs” se integran en todos los sectores de la economía y cuyos “inputs” esencialmente las primas son aportadas desde la totalidad de los sectores económicos que la rodean.

Dejando a un lado la Seguridad Social, por tener características muy especiales, el sector asegurador está formado, por grandes bloques de empresas: Entidades Aseguradoras Privadas, Entidades de Depósito y el Consorcio de Compensación de Seguros.

Suelen citarse, como características esenciales o rasgos definitorios de las empresas de seguros, su actuación exclusiva y la singularidad de su gestión.

Actuación exclusiva en la actividad aseguradora, reaseguradora y de inversiones que le obliga a cumplir ciertos requisitos: sometimiento a un organismo de control oficial (que fiscaliza la actividad aseguradora en los ámbitos: técnico,



económico y financiero), exigencias de tipo económico (capital mínimo, margen de solvencia, fondo de garantía, inversión de reservas técnicas en productos no demasiado arriesgados para garantizar la solvencia y cumplimiento de los compromisos económicos contraídos con los asegurados) y operaciones en masa (por propia exigencia técnica, cuyo objetivo es la consecución del mayor número de asegurados).

Singularidad de la gestión aseguradora, característica específica que puede concretarse en los siguientes elementos que la diferencian:

- El seguro es una actividad de servicios y no productiva en sentido estricto. La producción de servicios es una prestación personal que elimina la necesidad de desarrollar una actividad particular para conseguir determinados fines.
- Es un servicio con un marcado componente financiero y económico.
- Es un Sector regulado tendiente a internacionalizar y liberalizar las normativas nacionales.
- El seguro es internacional por definición, siendo la internacionalización la vía de crecimiento de las grandes aseguradoras mundiales.
- finalmente, su razón de ser está en la transformación del riesgo. (Albarran Lozano, Perez Torres, Ayuso Gutierrez, Montserrat Guillen, & Magide Rodriguez, 2005).

d. Operaciones que realiza.

La necesidad de toda empresa de nacer para perdurar y prolongar su actuación en el tiempo, constituye en el Sector Asegurador la condición más oportuna y técnicamente necesaria que justifica la propia existencia de la empresa. La actividad empresarial se lleva a cabo a través de una combinación de factores -trabajo, equipos y material y dispositivos - dirección de la explotación y gestión, siguiendo el esquema clásico de (Gutenberg, 1990) quien diferencia entre funciones empresariales (establecimiento de la



política empresarial, toma de decisiones y ejercicio del poder) y tareas instrumentales (planificación, organización y control). (García Echevarría) propone que en un sistema directivo la actuación del “Management” se lleve a cabo en tres dimensiones o planos distintos: corporativo, estructural e instrumental. Éste último constituido por: planificación, controlling, organización, sistema de información y estilos directivos.

Respecto a la función de producción, la empresa de seguros constituye una unidad técnico-aseguradora que produce el servicio de seguridad al asumir riesgos a las personas y a las empresas. El empresario decide qué riesgos asumirá y aceptará, en definitiva, las modalidades de seguro que producirá. Obtiene beneficio o pérdida según la aceptación de riesgos realizada y su capacidad financiera para pagar las prestaciones con las primas recaudadas. La diferencia entre sus ingresos de primas y el coste de las prestaciones y los otros gastos de gestión, si es positiva, es su beneficio técnico-asegurador; y si es negativa, determina su pérdida.

Las primas que percibe por las pólizas suscritas son para la cobertura de riesgos dando lugar al pago de prestaciones (y otros gastos). Los valores que éstas pueden tomar están limitados al capital o suma asegurada en cada póliza de seguro, pues es la responsabilidad máxima que tiene la empresa en caso de siniestro. El empresario puede realizar diferentes coberturas de riesgo en su cartera de pólizas. En un período determinado, los costes por las coberturas de riesgo se clasifican en fijos y variables. Estableciendo clases de riesgo homogéneas, suscritas en un elevado número, permiten la compensación de las prestaciones sin desviaciones significativas. También aquellos otros riesgos cuya homogeneidad se ha conseguido a través del reaseguro porque tienen un acentuado grado de estabilidad estadística y se refieren, normalmente, a riesgos de masa.

Los procesos que se desarrollan en las entidades de seguros son:



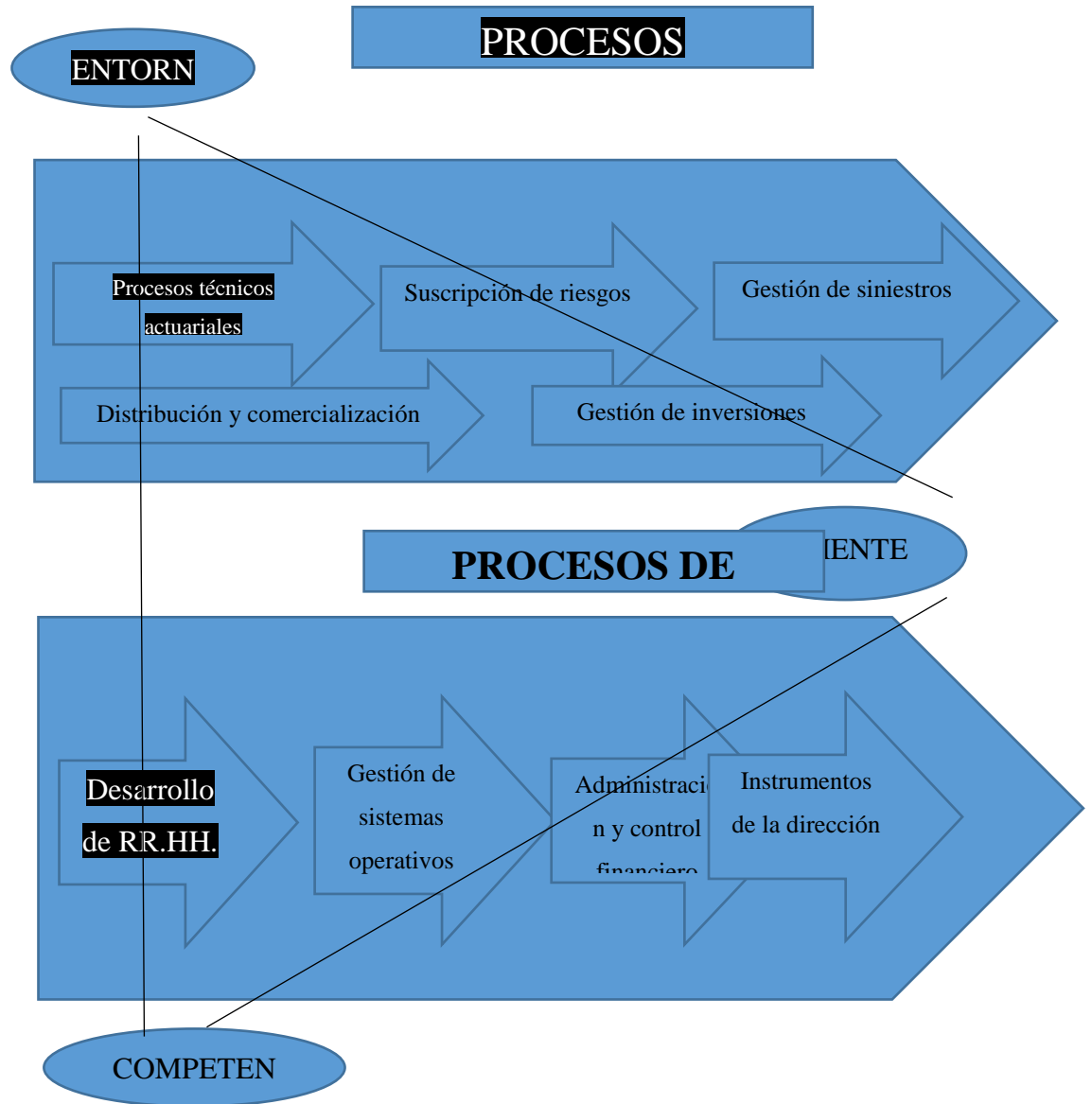
- ✓ Proceso técnico-actuarial (que comprende el desarrollo de productos, cálculo de tarifas, análisis estadístico y control de provisiones técnicas).
- ✓ Suscripción de riesgos (inspección y selección de riesgos, fijación de tarifas, emisión de contratos, coaseguro y reaseguro).
- ✓ Gestión de siniestros (daños personales y materiales, peritación y evaluación de siniestros, control de siniestros y fraudes, servicios de reparación y/o salvamento de daños patrimoniales, servicios médicos de atención en siniestros, servicios jurídicos, técnicos de prevención de riesgos y servicios de atención telefónica/internet, de asistencia profesional y de asistencia en viaje).
- ✓ Distribución y comercialización (análisis de los mercados, redes de agentes propios, corredores, oficinas directas de contratación y servicios al cliente, servicios de venta telefónica/internet, distribución de instituciones financieras, marketing, formación y entrenamiento en redes comerciales).
- ✓ Gestión de inversiones financieras e inmobiliarias (análisis de las características técnicas).
- ✓ Desarrollo de recursos humanos (servicios de gestión de personal: administración y nóminas, servicios para el desarrollo del personal: selección, evaluación, formación y área jurídico-laboral).
- ✓ Gestión de sistemas operativos (diseño de procedimientos y otras formas organizativas, configuración de nuevas soluciones informáticas, mantenimiento de los sistemas de información, diseño y mantenimiento de los sistemas de comunicación).
- ✓ Administración y control financiero (contabilidad, tesorería y otras actividades financieras excepto inversiones).

Instrumentos de la dirección (planificación empresarial, control de gestión asesoría jurídica, auditoría interna y externa, otros procesos). (Albarran Lozano, Perez Torres, Ayuso Gutierrez, Montserrat Guillen, & Magide Rodriguez, 2005).



Figura 5

Proceso de las entidades aseguradoras.



Fuente: Elaboración propia referencia (Martínez Martínez M.A).

2.2.6 Pacífico Seguros

Pacífico Seguros es una empresa líder en el mercado asegurador peruano, con más de setenta años de trayectoria. Por medio de sus productos, ayuda a las personas y a las empresas a gestionar sus riesgos, brindándoles tranquilidad ante situaciones inesperadas, de modo que puedan alcanzar sus objetivos.



a. Misión

Ayudar a nuestros clientes a proteger su estabilidad económica, ofreciéndoles soluciones que protejan aquello que valoran y aseguren el cumplimiento de sus objetivos.

b. Visión

Queremos ser la mejor aseguradora de Latinoamérica: simple, transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados.

c. Principios

Construimos relaciones de largo plazo. Creemos en las relaciones de largo plazo y nos enfocamos en desarrollarlas con nuestros asegurados, corredores y canales de distribución.

Somos especialistas en la gestión de riesgos. Trabajamos junto a nuestros clientes para entender sus necesidades y les ofrecemos soluciones que les permitan manejar sus riesgos en forma eficiente.

Cumplimos con nuestras obligaciones de forma justa y oportuna. Resolvemos los siniestros de nuestros clientes con un alto criterio de justicia y los pagamos de forma oportuna.

Buscamos la excelencia en el servicio al cliente. Asesoramos a nuestros clientes en la gestión de sus riesgos y nos esforzamos día a día para darles la calidad de servicio que merecen.

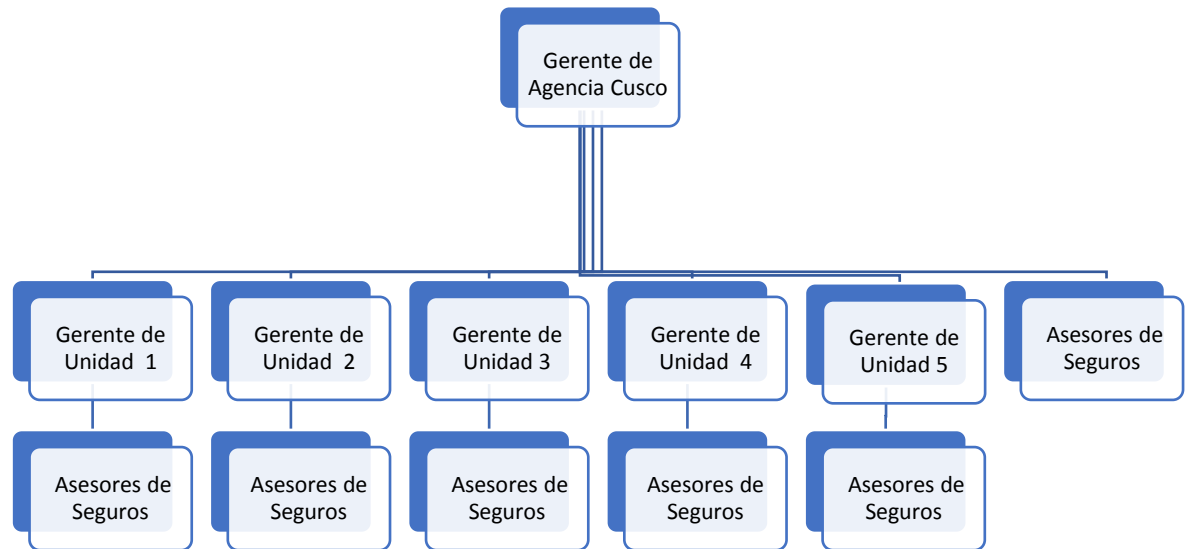
Somos una compañía confiable y con amplia solidez financiera. Nuestra fortaleza financiera, así como una gestión profesional y prudente del negocio de seguros, garantizan la más alta capacidad de pago de nuestras obligaciones ahora y en el futuro.



Organigrama

Figura 6

Organigrama Pacífico Seguros



Fuente: información Pacífico Seguros

Pacífico Seguros sede Cusco, cuenta con una gerencia central llamada gerencia de agencia y cinco sub gerencias de unidad y asesores de ventas dependientes de las sub gerencias.

2.2.6.1. Base Legal

- Ley de Seguros: Ley del Contrato de Seguros, Ley N° 29946.
- p. Ley General: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 y sus normas modificatorias
- Ley N° 29355 – Ley de Creación del Registro Nacional de Información de Contratos de Seguros de Vida y de Accidentes Personales con cobertura de fallecimiento o de muerte accidental



2.2.6.2. Objetivos

Pacífico Seguros es una de las compañías líderes del sector de seguros de vida en Perú. El objetivo de Pacífico Seguros es asesorar a sus clientes en la temática de gestión de riesgos. Para ello, la aseguradora cuenta con más de 5000 profesionales en todos sus productos y servicios a nivel nacional.

2.2.6.3. Productos y Servicios financieros

a) Seguro de Vida Devolución Total

Seguro de Vida que protege la estabilidad económica de la familia del asegurado por el tiempo que elija (10,15 o 20 años). Además, le permite ahorrar ya que se le devuelve el 100% de lo pagado al finalizar el plazo.

b) Planes de Vida + Inversión

Los Seguros de Vida brindan la opción de inversión y se diferencian por el monto que recibirán sus beneficiarios en caso de fallecimiento. Asimismo, en cada caso el usuario puede elegir diferentes tipos de fondos según el perfil de riesgo.

a. Fondo Universitario

Seguro de Vida que permite acumular un fondo previamente pactado durante el tiempo (entre 10 y 18 años) que elija, el cual está destinado a cubrir los estudios universitarios de los hijos/nietos/sobrinos.

Al finalizar el período pactado el usuario recibirá los saldos de la Cuenta Individual de la póliza, capitalizados a una TEA de 4% garantizada.

b. Los Seguros de Vida Accidentes Personales

Ofrecen tranquilidad porque aseguran:

- **Estabilidad económica**

En caso de muerte accidental, la familia del usuario recibirá la suma asegurada correspondiente a la cobertura de su plan.

- **El usuario y su familia podrán afrontar gastos imprevistos:**



En caso de invalidez total o parcial permanente, la suma asegurada que reciban los familiares ayudará a afrontar los gastos consecuentes del accidente.

- **El usuario ya no se preocupará por los gastos médicos.**

En caso de quedar herido en un accidente, el usuario recibirá la devolución de los gastos de curación hasta la suma asegurada contratada o podrá recibir rentas diarias en caso de quedar hospitalizado.

2.2.6.4. Carta respuesta circular 379 2017 control interno pacífico

Breve descripción de los aspectos más relevantes del sistema de control interno implementado por su representada, identificando sus componentes o elementos fundamentales

- **Ambiente de Control:** El Directorio y la Alta Gerencia demuestran su preocupación por la integridad y los valores éticos, lo cual está evidenciado y plasmado en los diferentes manuales de conducta ética, así como en el "Reglamento Interno de Trabajo", con los que cuenta Pacífico y que son aplicables a todos sus colaboradores. Entre estos tenemos: (i) "Código de Ética". (ii) "Lineamientos de Conducta Credicorp", (iii) "Código de Ética para profesionales con Responsabilidad Financiera" y (iv) "Reglamento Interno de Trabajo". Asimismo, el Directorio y la Alta Gerencia establecen el "Tone at the Top" con respecto a la importancia del Control Interno y los estándares de conducta esperados dentro de la organización, los cuales son expresados en la misión, visión, principios y valores. Finalmente existe un Comité de Ética que tiene un mandato corporativo y cuyo objetivo es impulsar los temas relacionados a la conducta ética de los colaboradores, proponiendo estrategias y acciones necesarias que contribuyan a la divulgación y fortalecimiento de los más elevados estándares conductuales, complementando esfuerzos, así como, velando por mantener la imagen reputacional de la Compañía.

- **Evaluación de Riesgos:** La Gerencia ha establecido un adecuado marco de gobierno y organización para la gestión integral de riesgos,



cuyo objetivo principal es implementar acciones para identificar, medir, monitorear, mitigar, informar y controlar los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta la Compañía. La Gerencia de Gestión Integral de Riesgos ha elaborado el Mapa de Procesos de la Compañía y ha efectuado un levantamiento de los mismos, identificando los riesgos pertinentes, en base a juicio experto, así como, los controles establecidos para mitigarlos. Como resultado de dicho trabajo, se ha construido una

Matriz de Riesgos Operacionales clasificándolos según el impacto y su tasa de ocurrencia en 5 categorías: Crítico, Alto, Relevante, Moderado y Bajo, que forma parte del apetito de riesgo aprobado por el Comité Integral de Riesgos (CIR). Por otro lado, el Área de Auditoría Interna cuenta con una unidad especializada en la gestión de riesgos que valida el trabajo realizado por la Gerencia de Gestión Integral de Riesgos, identificando nuevos riesgos, evaluando efectividad de controles y proponiendo oportunidades de mejora. Asimismo, el Área de Auditoría Interna de manera corporativa prepara un Tablero de Riesgos a nivel Credicorp donde identifican (por empresa) el nivel de riesgos por Riesgo Crediticio, Riesgo País, Riesgo de Mercado, Riesgo Operativo, Riesgo de Liquidez, Riesgo Técnico.

- **Actividades de Control:** Las funciones son distribuidas entre las diferentes unidades para asegurar una adecuada segregación de funciones. La Compañía cuenta con un Manual de Organización y Funciones y otros reglamentos, el cual es revisado y aprobado anualmente por el Directorio. Asimismo, la Gerencia de Gestión Integral de Riesgos así como el Área de Auditoría Interna verifican que en cada actividad crítica realizada por Pacífico exista una adecuada segregación de funciones y reporta desviaciones de ser necesario. Las actividades de control son ejecutadas por las diferentes unidades de la organización. Asimismo, se cuenta con una metodología para identificar los procesos críticos de la institución los cuales requieren tener diseñados controles que permitan asegurar



razonablemente un adecuado reporte financiero así como un adecuado Marco de Gobierno de la Gestión Integral de Riesgos de acuerdo a lo establecido por el Comité Integral de Riesgos.

- **Información y Comunicación:** Los Sistemas de Información se encuentran dentro de los recursos estratégicos que Pacifico utiliza para la ejecución del Plan Estratégico. Estos recursos son solicitados y presupuestados por las distintas Unidades de Negocio para su futura presentación y aprobación en el Directorio y en el Comité de Gestión. El Directorio aprueba los proyectos grandes de Tecnologías de Información (los que tienen mayor impacto en el negocio y abarcan a más de una unidad operativa), previa evaluación de un "Caso de Negocio" que sustente su importancia estratégica para el negocio en concordancia a los pilares estratégicos de la Compañía y acorde al plan presentado en el Presupuesto Anual. Mensualmente se ejecutan comités que permiten evaluar, de acuerdo a un scoring establecido, la viabilidad de iniciativas de los proyectos. Asimismo, se informa el seguimiento de los proyectos en curso. Por otro lado, se cuenta con mecanismos adecuados para asegurar que la información relevante brindada por entidades externas sea comunicada al Directorio. La Gerencia de División Legal y Prevención de Fraude, periódicamente atiende los documentos remitidos por la SBS, SMV, BVL e instituciones públicas y privadas

- **Seguimiento y Monitoreo:** La Compañía cuenta con mecanismos que permiten evaluar el diseño y el estado del Sistema de Control Interno para establecer una base y realizar evaluaciones periódicas o específicas según lo requerido. La Alta Gerencia ha establecido procedimientos relacionados con la evaluación continua y periódica de la calidad de los controles internos, permitiendo así tomar las acciones correctivas si fueran necesarias. Asimismo, el área de Auditoría Interna, revisa, evalúa y califica la efectividad de los controles, y se pronuncia sobre la conveniencia de su sustitución o restitución. El alcance del trabajo de Auditoría Interna está en concordancia con el Marco para la Práctica Profesional del Instituto



de Auditores Internos (IIA), que consiste en determinar si los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo son adecuados y están funcionando correctamente. El Plan de Trabajo Anual está basado en la evaluación de los riesgos, es flexible e incluye las necesidades y expectativas de la Gerencia y el Directorio. Cada planificación del trabajo debe ser revalidada con las clasificaciones de los riesgos, tomando en consideración las alteraciones en los procesos y en los resultados de los trabajos en Auditoría Interna realizados en periodos anteriores.

2.2.7. Definición conceptual

- **Identificar.**

Dicho de dos o más cosas que pueden parecer o considerarse diferente s: Ser una misma realidad. *El entendimiento, la memoria y la voluntad se identifican entre sí y con el alma. (Real Academia Española).*

- **Evaluar.**

Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos. *(Real Academia Española).*

- **Medición.**

Acción y efecto de medir. *(Real Academia Española).*

- **Control.**

Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

Dominio, mando, preponderancia. *(Real Academia Española).*

- **Gestión.**

Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar. Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño. Acción y efecto de gestionar. *(Real Academia Española).*

- **Riesgo operacional.**



Según el Comité de Basilea, el Riesgo Operacional es el riesgo de pérdida cuyo origen puede tener relación con una deficiencia o un error relacionado con los procesos, con el personal o los sistemas internos de una entidad o con acontecimientos externos, incluyendo el riesgo legal y excluyendo el riesgo estratégico y el reputacional. (Comité Basilea).

- **Adecuado.**

adj. Apropiado para alguien o algo. *Adecuado A las normas. Adecuado PARA ella. (Real Academia Española).*

- **Inadecuado.**

adj. No adecuado. *(Real Academia Española).*

Se considera que lo adecuado, es lo apropiado o lo que se adapta a las necesidades de alguien o a los requisitos de un proyecto en particular, entre otras posibilidades. Cuando algo resulta inadecuado, por lo tanto, es inconveniente o impropio. (Pérez Porto Julian - Gardey Ana).

Publicado: 2018. Actualizado: 2019.

- **Monitorear**

Observar mediante aparatos especiales el curso de uno o varios parámetros fisiológicos o de otra naturaleza para detectar posibles anomalías. *(Real Academia Española).*

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general.

Existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

2.3.2 Hipótesis específicas.

a) El Control Interno presenta la confianza baja en la venta de Seguros de vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.



b) El nivel de la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de seguros de vida, es alto en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

2.4. Variables

2.4.1. Identificación de Variables.

VARIABLES INDEPENDIENTES

CONTROL INTERNO

VARIABLE DEPENDIENTE

RIESGO OPERACIONAL

2.4.2. Operacionalización de Variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
CONTROL INTERNO	Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones. b) Fiabilidad de la información financiera, y c) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.”	Ambiente de Control	Entidad comprometida con integridad y valores. -Independencia de la Supervisión del Control Interno. -Estructura organizacional apropiada para objetivos. -Competencia Profesional. -Responsable del Control Interno.
		Evaluación del Riesgo	-Objetivos claros. -Gestión de riesgos que afectan los objetivos. -Identificación del fraude en la evaluación del riesgo. -Monitoreo de cambio que impactan al sistema de control.
		Actividades de Control	- Mitigar los riesgos. -actividades de control a través de políticas y procedimientos.
		Información y Comunicación	-Calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.



		<p>-Necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.</p> <p>-Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.</p> <p>-Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.</p> <p>-Evaluación para comprobar el control interno</p> <p>-Comunicación de deficiencias de control interno.</p>
<p>RIESGO OPERACIONAL Gestión del Riesgo Operacional, también conocida como ORM por sus siglas en inglés “Operational Risk Management”, está asociada a los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados. Cada proceso del sistema de gestión operacional y su entorno debe ser analizado, para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas, y evaluado, para tomar medidas correctivas y preventivas.</p> <p>Autor: Eliana Soledad Peralta (2011).</p>	<p>Actividades de Supervisión</p> <p>Procedimiento de Operación</p> <p>Monitoreo de Riesgos</p> <p>Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Venta de Seguros de Vida.</p>	<p>- optimización de procesos.</p> <p>- Gestión de procesos.</p> <p>-Mitigación de Riesgos</p> <p>-Contratar, orientar, evaluar, asesorar y promover personal.</p> <p>Productividad.</p> <p>-Venta de calidad de los seguros de vida</p> <p>- Servicio post-venta</p> <p>Cobranza.</p> <p>- Efectividad de Recuperación</p> <p>-Actualización de datos</p> <p>Persistencia.</p> <p>-Pólizas vigentes</p> <p>-Pólizas emitidas</p>

Fuente: Elaboración Propia.





CAPÍTULO TERCERO: MÉTODO

3.1. Enfoque de investigación.

Enfoque cuantitativo, que según (Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014). En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo.

No se deja de lado la objetividad para evitar se afecten las tendencias del investigador, asimismo, pretende generalizar los resultados encontrados.

La meta principal es la construcción y la demostración de teorías, por tal razón utiliza el razonamiento deductivo.

Es Descriptiva, puesto que se pretende conocer las características en detalle de cada una de las variables estudiadas. Lo cual, según Dankhe (1986) citado por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, se utiliza cuando de la investigación es descubrir situaciones y eventos, conocer cómo se manifiestan los fenómenos y dirigida a obtener información sobre las variables estudiadas.

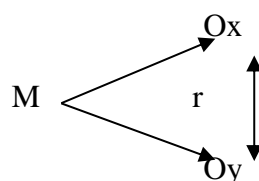
3.2. Alcance de investigación.

Por la naturaleza del problema identificado y formulado, el alcance es sustantiva básica, en su dimensión descriptiva – correlacional; puesto que el objetivo es analizar la relación entre control interno y gestión de riesgo operacional en la venta de seguros de vida en Pacifico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

3.3. Diseño de Investigación.

Se asume el diseño no experimental, transversal, descriptiva correlacional; que según (Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, 2010) esta “investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

El diagrama que se utilizará es:





Donde:

M = Es la muestra

O= Son las observaciones

x= Es la variable control interno

y= Es la variable gestión de riesgo....

r= La relación entre las variables

3.4. Población de estudio.

La población de estudio está constituida por 38 colaboradores de la empresa Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco.

Tabla 19

Personal administrativo de “Pacífico Seguros” agencia Cusco.

CARGO			SEXO				EDAD		TIEMPO DE SERVICIO	
	Nro	%	MASC.	%	FEM.	%	EDAD	%	TIEMPO	%
Asesor de venta	29	82.9	10	28.6	25	71.4	Mayor de 35	40	menor a 5 años	65.7
Gerentes de unidad	5	14.2					36 a 45	25.7	5 a 10 años	25.7
Gerente de agencia	1	2.9					45 a 55	20	11 a 19 años	8.6
							mayor de 55	14.3		
TOTAL	35	100	10	28.6	25	71.4		100		100

Fuente: Elaboración propia

3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Muestra

Es un subconjunto representativo de la población; una muestra puede ser probabilística (aleatoria) o no probabilística, que Jiménez C. (1983) precisa que la muestra “es una parte o subconjunto de una población, que pone de manifiesto las propiedades de la población”.

La muestra es una parte representativa de la población y se obtiene a partir de la siguiente relación:

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot (N) \cdot (p) \cdot (q)}{(E)^2 \cdot (N-1) + (Z)^2 \cdot (p) \cdot (q)}$$



Donde

Z	Nivel de confianza	1.96
N	Tamaño de la población	35
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Probabilidad de fracaso	0.5
E	Margen de error	0.05

Reemplazando los valores, se tiene n=

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (35) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (35-1) + (0.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 35$$

3.5.2 Determinación del tamaño de la muestra

Colaboradores de Pacífico Seguros de Vida Sede Central Cusco, tipo de muestreo probabilístico.

3.6. Recolección de datos.

La sistematización de procedimientos idóneos con fines de registro, conservación, ordenamiento y presentación de la información de modo tal que es coherente con los objetivos de la investigación como sigue:

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Se hizo uso de la técnica de la encuesta, por considerar sus cualidades de obtener los datos con mayor confianza de las unidades de investigación, su estructura permite acceder a ésta, mediante un cuestionario previamente diseñado.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que ha sido utilizado es el cuestionario; con un conjunto de items estructurado en base a una secuencia sistemática de preguntas para obtener información sobre el problema que se ha investigado.



3.6.3. Confiabilidad y Validez de Instrumentos

Este instrumento para su validez ha sido sometido al proceso de validación de expertos.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018"

1.2. INVESTIGADORA: Bach. Arlen Mildred Hanco Valdez

DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos: CPCC. Mg. Rene Barnaby Aguilar Tomaylla

2.2 Especialidad Auditoria y Control Interno

2.3 Lugar y Fecha Cusco, 02 de Octubre de 2020.

2.4 Cargo e Institución donde Labora Auditor Interno Coop. Snato Domingo de GUzman

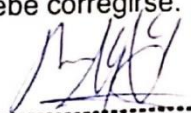
COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81- 100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					94%
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					95%
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					98%
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95%
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					98%
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					97%
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					97%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					95%
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					98%
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					97%

OPINION DE APLICABILIDAD:

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96%

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede a su aplicación. (X) Debe corregirse. ()


CPCC. Rene Barnaby Aguilar Tomaylla
AUDITOR INDEPENDIENTE
MATRICULA N° 03 - 0095

CPCC. MG. RENE BARNABY AGUILAR TOMAYLLA
DNI. 42015273



3.7. Análisis de Fiabilidad del Instrumento

El instrumento seleccionado será elaborado por la investigadora tomando en cuenta las variables e indicadores.

3.7.1. Cálculo del Índice de Consistencia Interna: ALFA DE CONBACH

En el caso del cálculo del índice o coeficiente de confiabilidad, que cuanto más cerca este a la unidad el instrumento presentará muy alta confiabilidad.

Tabla 20

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación de la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto, obteniendo los siguientes resultados de alfa de Cronbach.

Tabla 21

Valor de confiabilidad

Instrumento	Valor de Alfa de Cronbach.	Interpretación
Control interno	0,856	Confiabilidad Muy alta
Gestión de riesgo operacional	0,887	Confiabilidad Muy alta

Fuente: Elaboración Propia



Los instrumentos son confiables, por lo tanto, se puede aplicar para realizar el presente estudio.

Figura 7

Plan de Análisis de Datos.

Hipótesis a ser probada	Hipótesis Nula	Hipótesis Alterna	Nivel de significancia	Estadística de Prueba	Regla de Decisión
Existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.	No existe relación entre control interno y gestión de riesgo operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018	Existe relación entre control interno y gestión de riesgo operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.	5%	Chi-Cuadrado	Si $P < 0.05$ se acepta H_a
					Si $P > 0.05$ Se acepta H_o

Fuente: *Elaboración propia en base a la teoría estadística.*

Hipótesis a ser probada

Existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

Hipótesis Nula

No existe relación entre control interno y gestión de riesgo operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Hipótesis Alterna

Existe relación entre control interno y gestión de riesgo operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

Nivel de significancia

5%



Estadística de Prueba

Chi- Cuadrado

Regla de Decisión

Si $P < 0.05$ se acepta H_a

Si $P > 0.05$ Se acepta H_o

Figura 8

Variables de Estudios

Tipo de Descripción	Tipo de variable	Alcance de investigación	Método o Técnica Estadística	
Asociación entre variables	Variable de estudio I: Cuantitativa con la variable de estudio II: Cuantitativa	Correlacional	Se hizo uso de la técnica de la encuesta, por considerar sus cualidades de obtener los datos con mayor confianza de las unidades de investigación, su estructura permite acceder a ésta, mediante un cuestionario previamente diseñado.	Chi-cuadrado de Pearson

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría estadística.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Control Interno

Se muestran los resultados respecto al Control Interno.

Tabla 22

*Tabla cruzada: Variable Control Interno*Variable Riesgo Operacional*

		VARIABLE RIESGO OPERACIONAL		Total	
		Alto	Bajo		
VARIABLE CONTROL INTERNO	Inadecuado	Recuento	21	5	26
		% del total	60,0%	14,3%	74,3%
	Adecuado	Recuento	0	9	9
		% del total	0,0%	25,7%	25,7%
Total	Recuento	21	14	35	
	% del total	60,0%	40,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados En la tabla N°23, se observa que el control interno tiene una incidencia directa en el riesgo operacional, el 60 % indica que se desarrolla un control interno inadecuado (significancia estadística), la que incide en un riesgo operacional alto. En este caso el valor de significación quiere decir que las dos variables están relacionadas.

Para demostrar el objetivo se presenta la prueba de chi cuadrado presentando la hipótesis planteada.

Tabla 23

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,173	1	,000
Razón de verosimilitud	14,963	1	,000
Asociación lineal por lineal	21,654	1	,000
N de casos válidos	35		



Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: No existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018	
	Ha: Existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$ (5%)	
Estadígrafo de contraste	χ^2	Valor calculado
	$= \sum \frac{(O - E - 0,5)^2}{E}$	$\chi^2 = 18,173$
Valor p calculado	$p = 0,000$	
Conclusión	Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Control Interno y Gestión de Riesgo Operacional no son independientes estadísticamente	

4.2. Resultados respecto a objetivos específicos

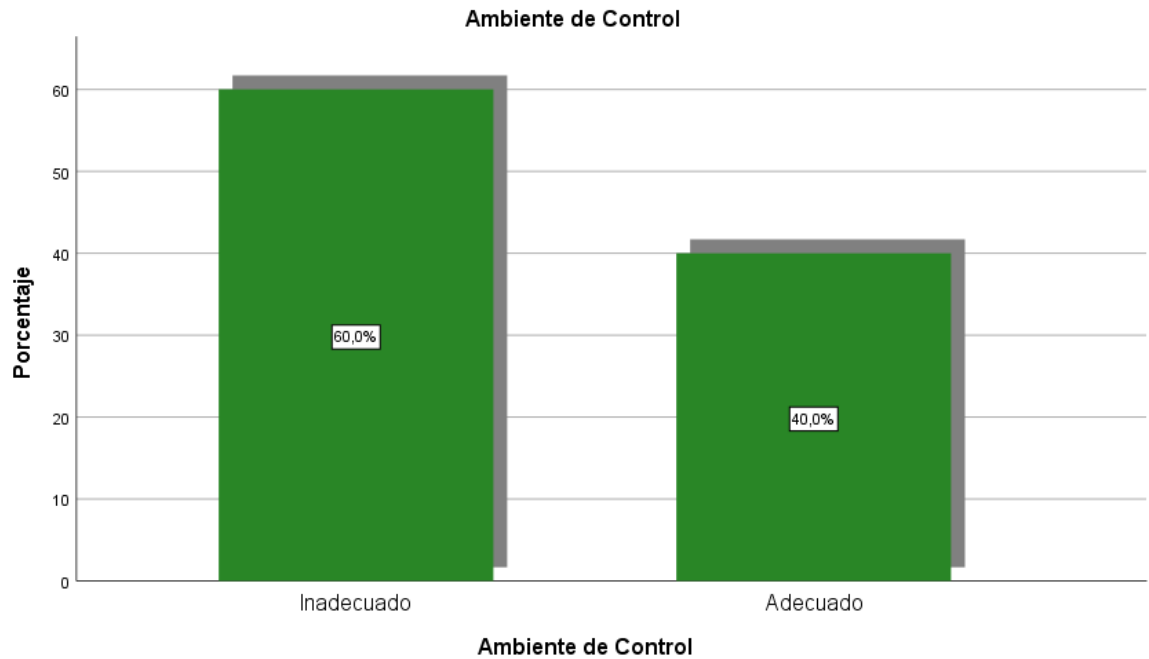
4.2.1. Resultados de acuerdo a objetivo específico 1

Para medir el objeto específico 1, que busca describir el Control Interno en la venta de Seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, para lo cual se mide con 5 dimensiones como se presenta en los siguientes figuras:



Figura 9

Ambiente de Control



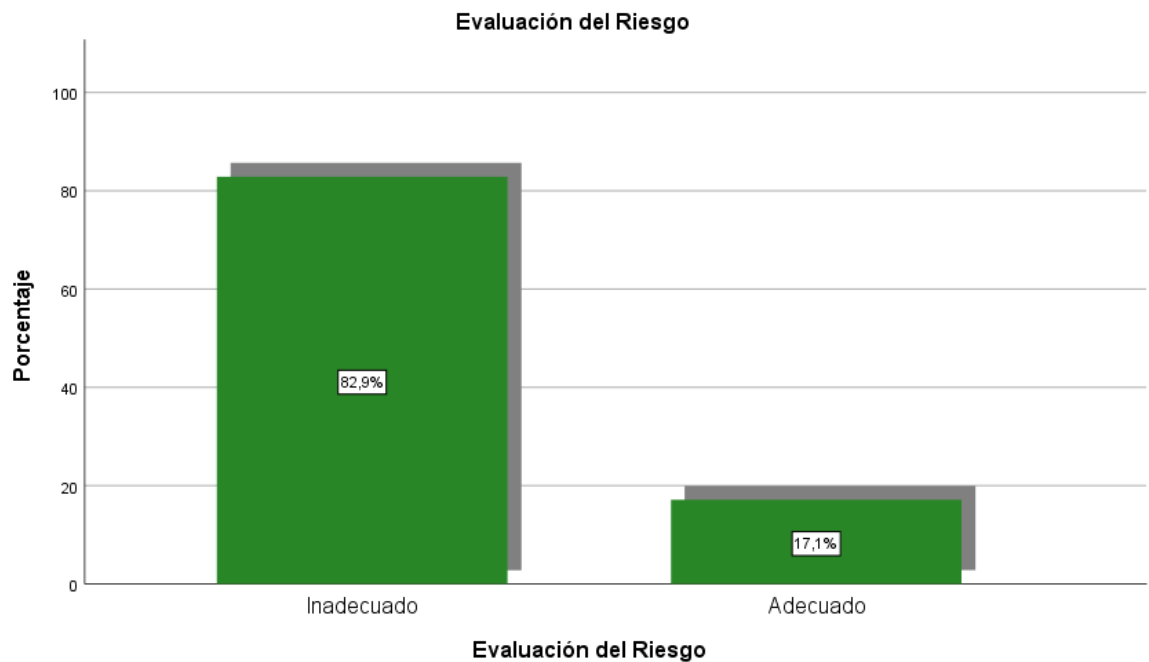
Interpretación y análisis

Como se observa En el figura N°7: referida al Ambiente de Control, es preciso aclarar que el Ambiente de Control, es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización. De esa manera se analizan las acciones de los colaboradores en las diversas actividades organizacionales bajo la gestión de la administración, como es el compromiso, habilidades, el 60% de los encuestados nos indican que existe un ambiente de control inadecuado, y el 40% indica que es adecuado; no se trabaja en el control sobre el desempeño laboral de acuerdo a objetivos de la institución basados en el MOF, y el cumplimiento de funciones no es eficiente.



Figura 10

Evaluación del Riesgo



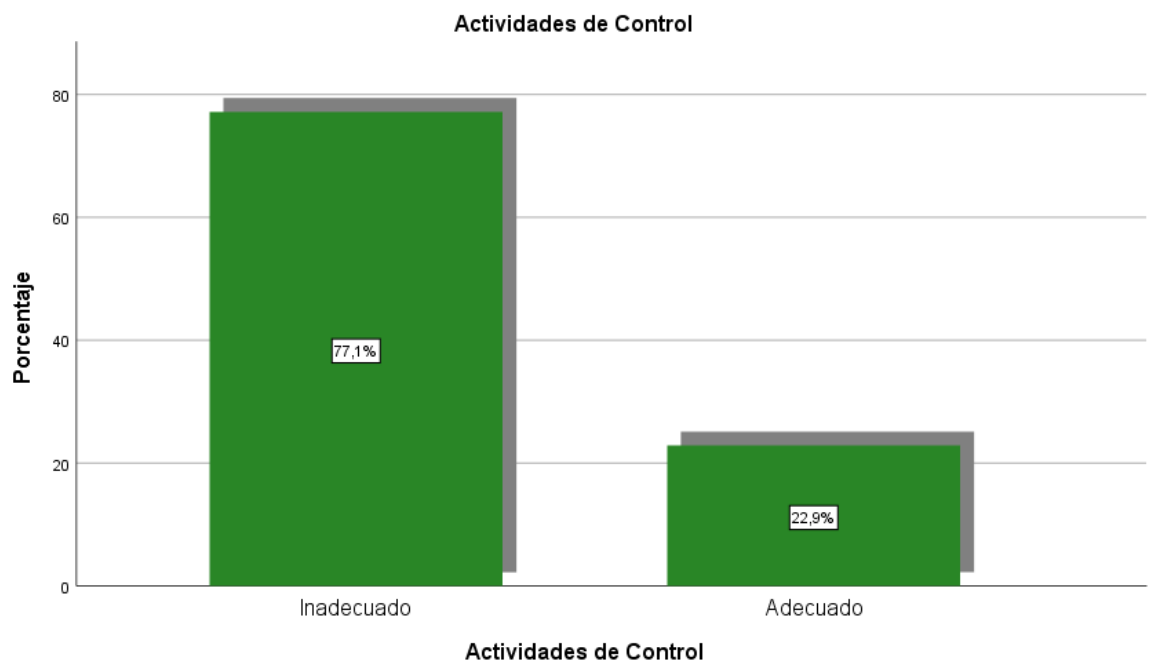
Interpretación y análisis

La dimensión evaluación de riesgo, implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. La dimensión evaluación de riesgo identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización, y cómo los colaboradores se identifican y desarrollan su trabajo para hacer frente a riesgos, el 82.9% de encuestados indican que la evaluación de riesgo aplicado en la Institución es inadecuado, porque no se trabaja con acciones de control de riesgo con cada uno de los trabajadores, el 17.1% indica que es adecuado, básicamente los que tienen la función de control y no llega a la totalidad de colaboradores.



Figura 11

Actividades de Control



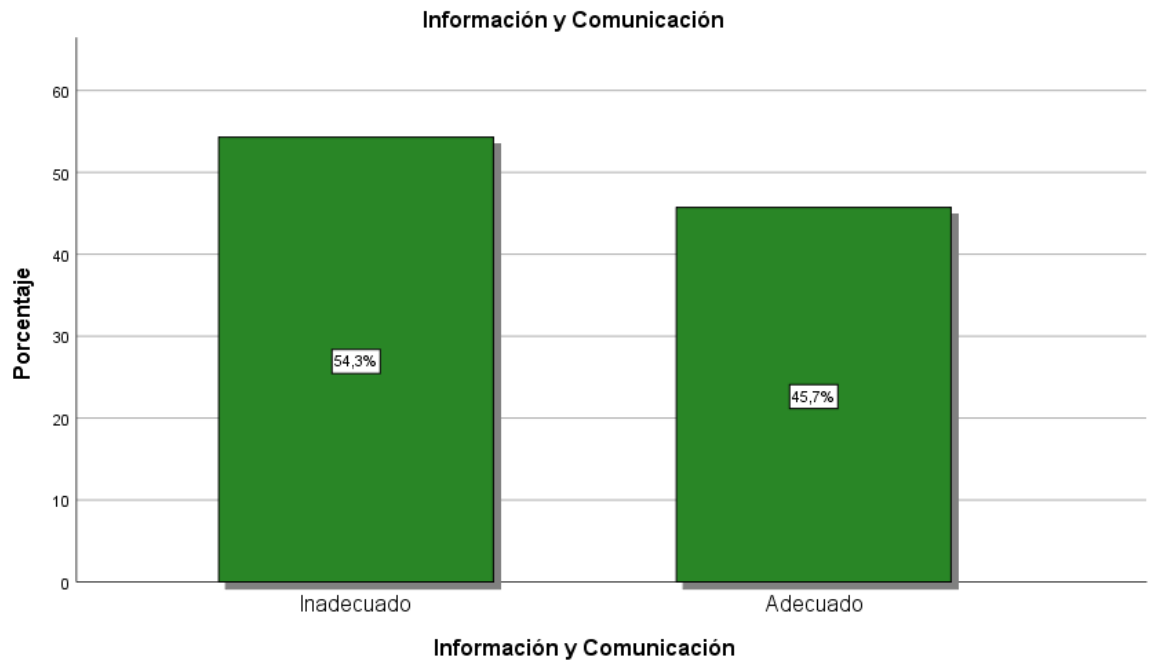
Interpretación y análisis

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos, corresponde a las políticas y procedimientos que la Institución cuenta para que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos, dentro de ello el uso de tecnología, políticas de control interno, el desempeño del 77.1% indica que las actividades estrictas de control es inadecuado y el 22.9% adecuado, esto referente al uso de tecnología y programas de control, con ello buscar mitigar los riesgos institucionales.



Figura 12

Información y Comunicación



Interpretación y análisis.

La dimensión en análisis hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información, la información debe de ser relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria el 54.3% lo hacen en forma inadecuada y el 45.7% adecuada, las mismas que se realiza entre las áreas de trabajo que les permitan cumplir con los objetivos institucionales.

Figura 13

Actividades de Supervisión



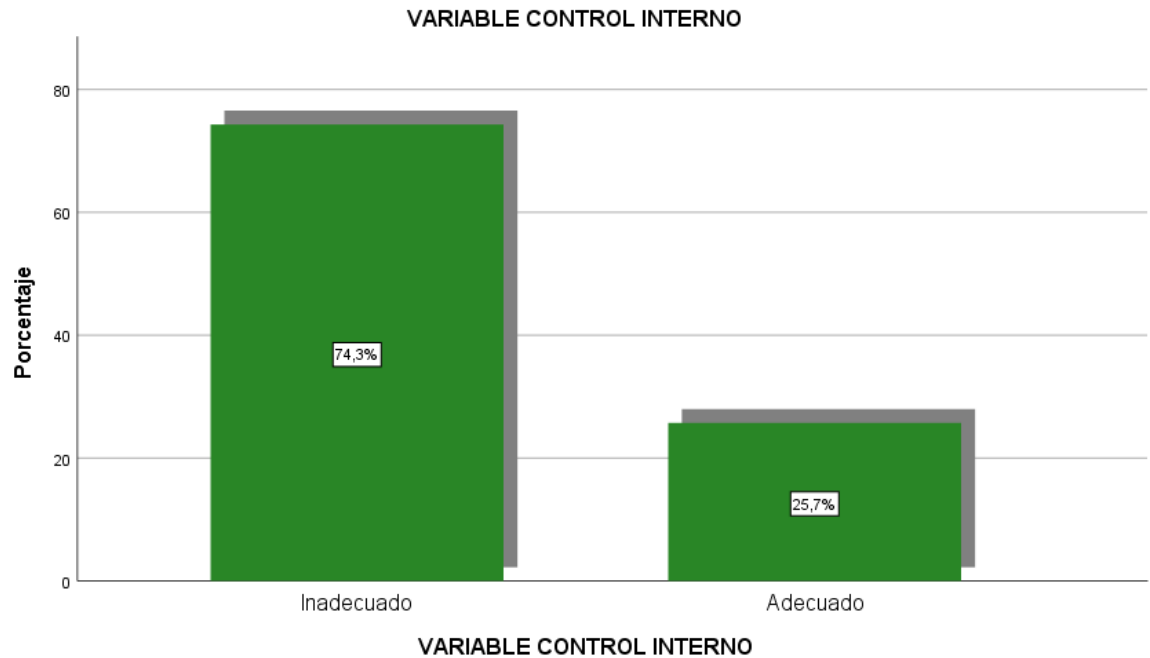
Interpretación y análisis

En las actividades de monitoreo y supervisión tiene como finalidad evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad, esta acción dentro del control interno se da de acuerdo al 68.7% indica que las actividades se realizan en forma inadecuada y el 34.3% adecuada, donde no existe un seguimiento permanente del trabajo de los colaboradores y en algunos casos no se toman las medidas correctivas correspondientes.



Figura 14

Variable Control Interno



Interpretación y análisis

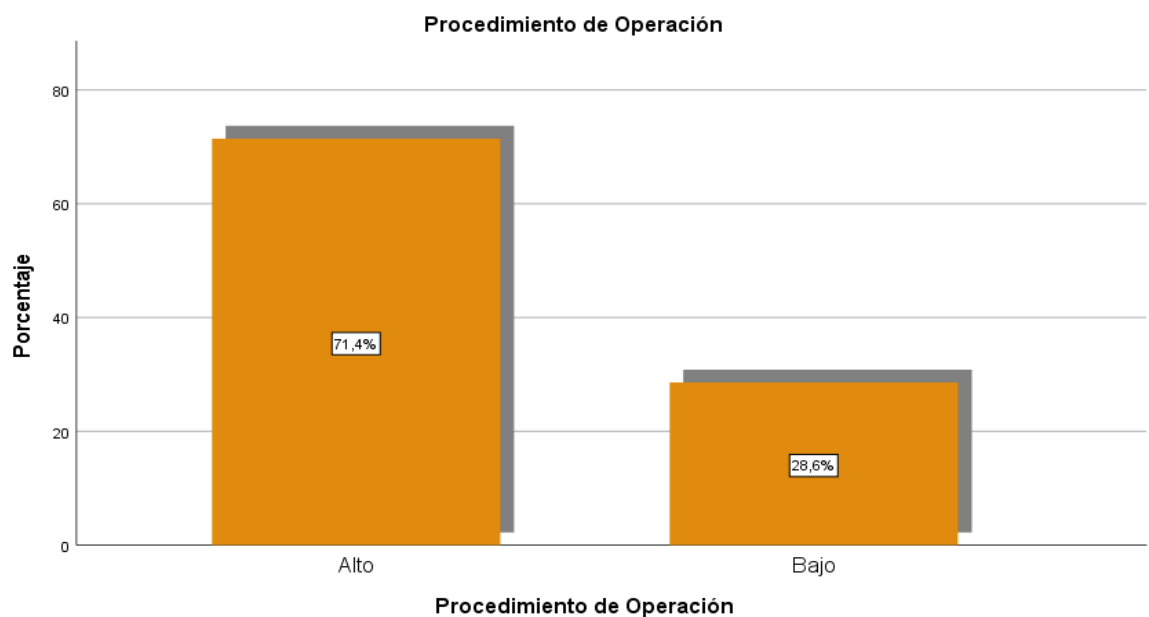
El análisis de la variable de control interno son: procedimientos establecidos en una entidad por la alta directiva para dar una seguridad razonable de que los objetivos lleguen a concretarse de manera eficiente, basados en políticas. El análisis de la variable de control interno son procedimientos establecidos en una entidad por la alta directiva para dar una seguridad razonable de que los objetivos lleguen a concretarse de manera eficiente, basados en políticas, de acuerdo a los colaboradores, el cuestionario aplicado el 74.3% de colaboradores indican que se da de manera inadecuada, no dando el cumplimiento permanente del control de actividades a nivel de la empresa, el 25.7% considera que el control interno se da de manera adecuada y suficiente para el funcionamiento.

4.2.3. Resultados de acuerdo a objetivo específico 2

El objetivo segundo busca determinar el nivel de Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, que para medir se ha presentado 4 dimensiones presentando en los siguientes figuras:

Figura 15

Procedimiento de Operación

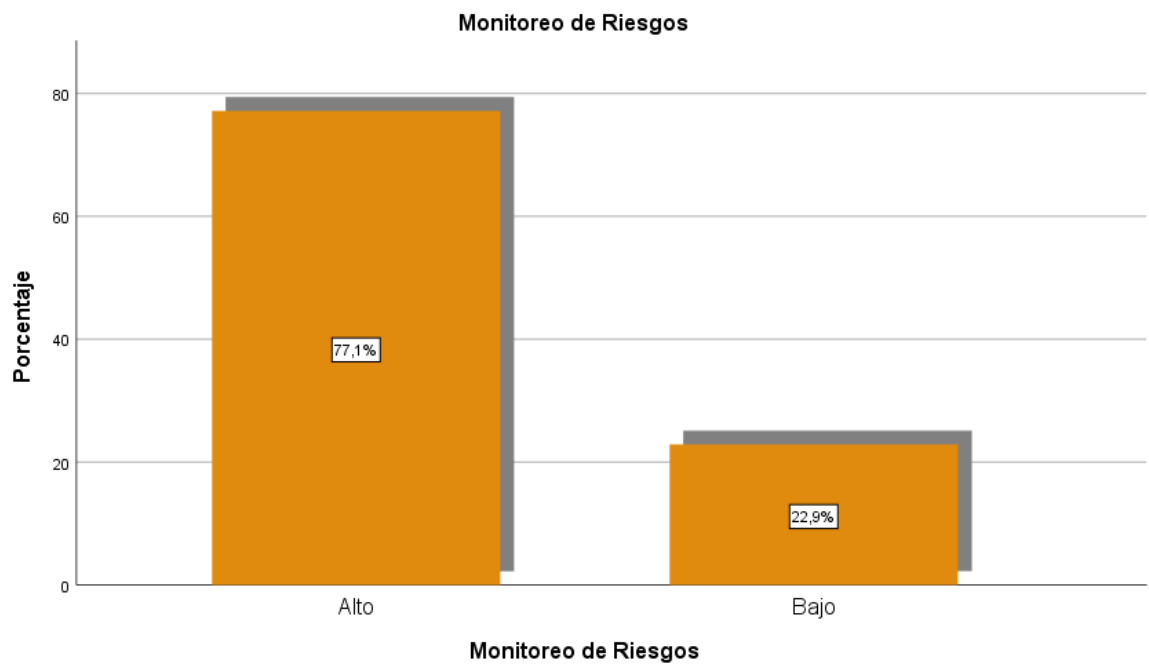


Interpretación y análisis

El procedimiento de operación busca evaluar la efectividad de los planes de tratamiento, luego de implementados los diferentes planes de tratamiento para la mitigación de los riesgos identificados, los resultados del cuestionario aplicado de acuerdo al 71.4% que éste procedimiento de operación tiene un riesgo alto, no existiendo planes de tratamiento de control de riesgo, solo lo hacen en forma esporádica, el 28.6% indica que el riesgo es bajo, porque los procedimientos aplicados son suficientes.

Figura 16

Monitoreo de Riesgos



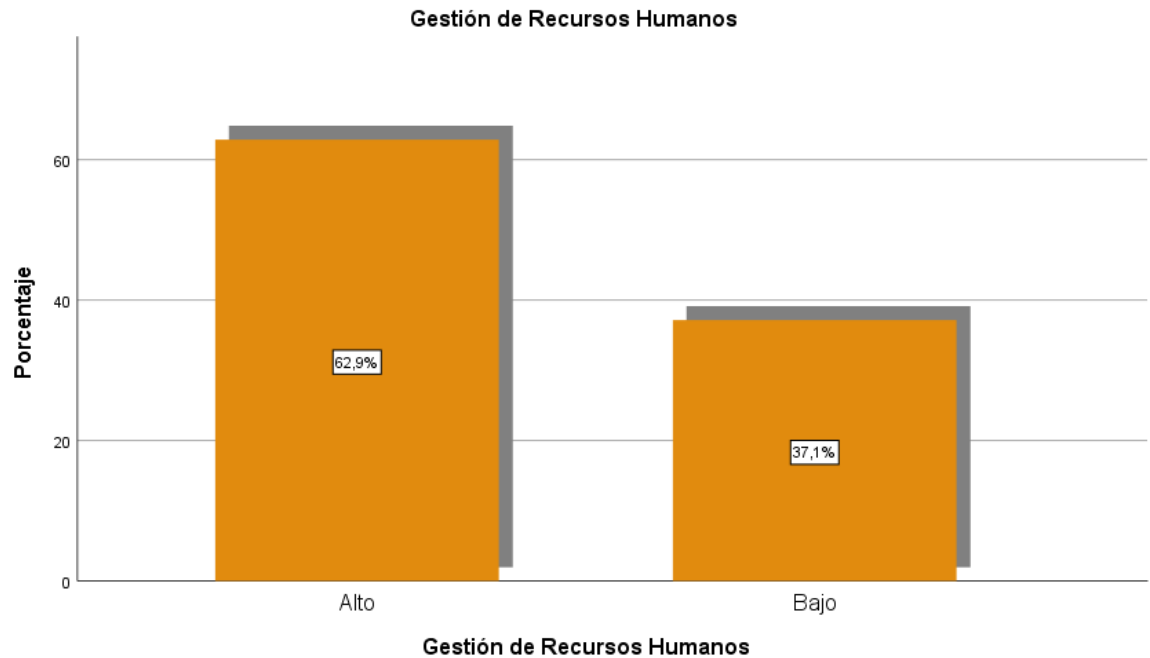
Interpretación y análisis

El riesgo operacional dentro del monitoreo de los riesgos requiere una revisión continua de los riesgos identificados, su nivel de riesgo determinado así como de las acciones planteadas como parte de los Planes de acción de los mismos, de acuerdo al cuestionario, nos indican el 77.1% que el monitoreo de riesgo es alto porque la evaluación y supervisión no es permanente en cada proceso, por lo que no es adecuado para la motivación posibles riesgos existentes el 22.9% indica que es bajo, porque se monitorea eventualmente.



Figura 17

Gestión de Recursos Humanos



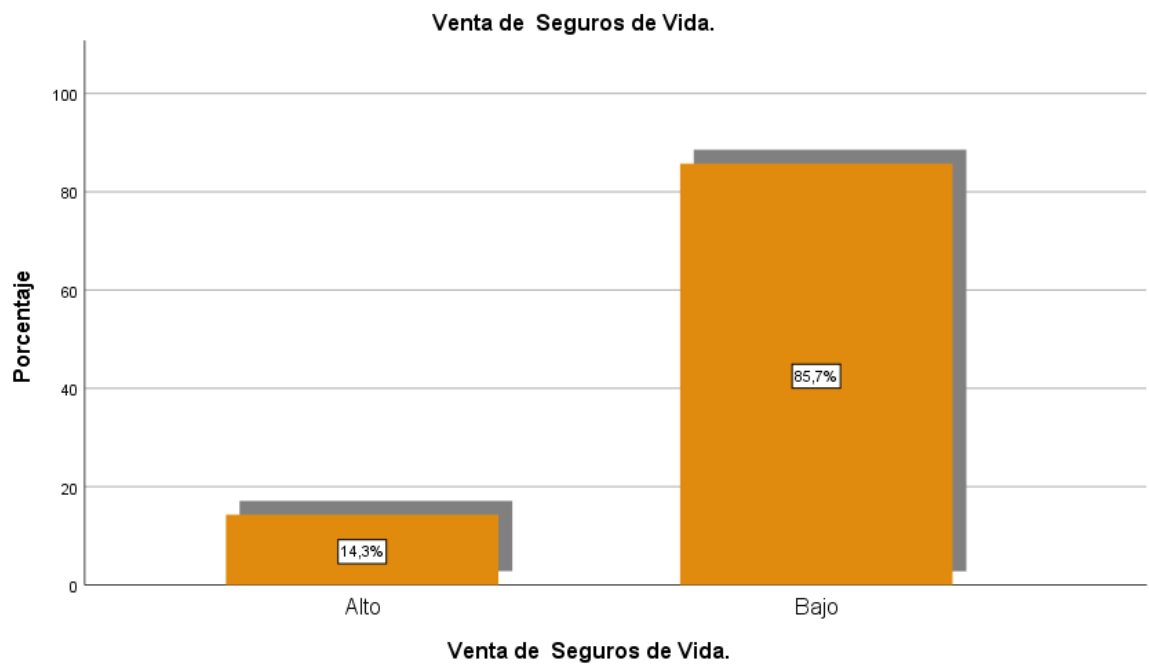
Interpretación y análisis

Dentro del riesgo operación para la gestión de recursos humanos, es indispensable la contratación de personal adecuado, los resultados nos evidencian de acuerdo al 62.9% el riesgo en la gestión de recursos humanos es alto, porque en la toma de exámenes no se toma con minuciosidad las capacidades de los trabajadores, sino más que todo es la evaluación de su currículum, el 37.1% indica que es bajo, porque el personal que trabaja es profesional.



Figura 18

Venta de Seguros de Vida.



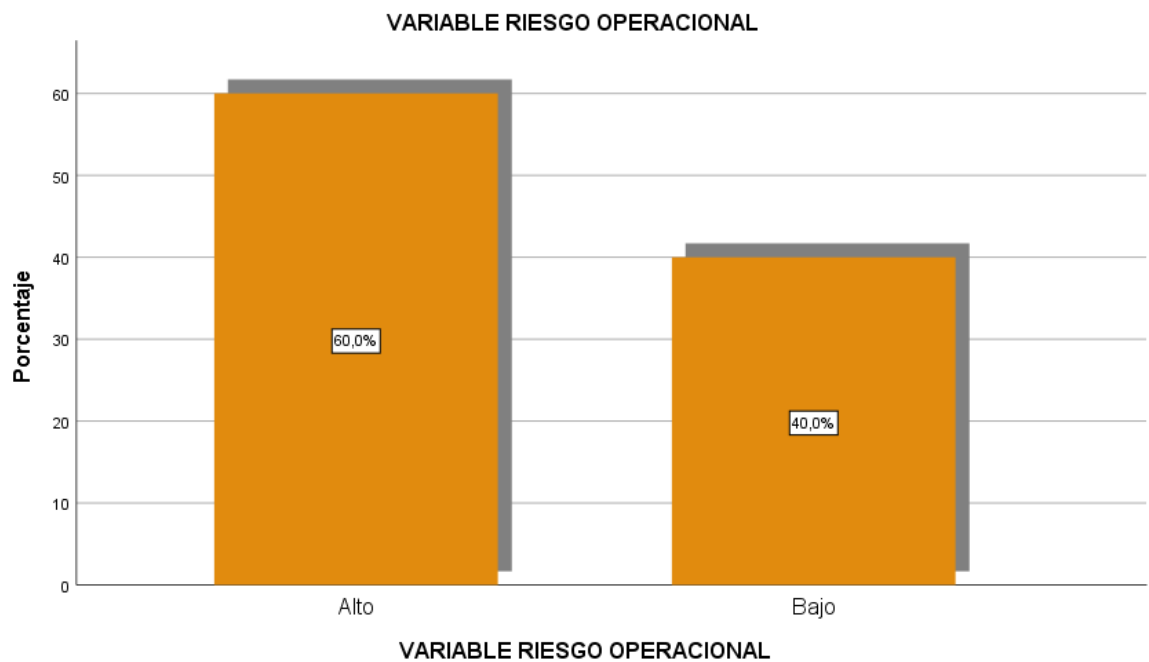
Interpretación y análisis

Los riesgos que se tiene en la venta de seguros de vida, que busca garantizar la protección de las personas que el asegurado tiene a su cargo. En caso del fallecimiento de éste, sus beneficiarios o herederos acceden a una indemnización, la efectividad de las ventas de acuerdo 85.7% indican que el riesgo es bajo, porque la misión de la empresa es la venta de seguros de vida, de acuerdo al 14.3% indica que es alto, por algunas falencias en los trámites.



Figura 19

Variable Riesgo Operacional



Interpretación y análisis

El riesgo operacional se refiere al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos, de acuerdo a los resultados en promedio el 60% indica que existe un riesgo alto, y el 40% es bajo, determinando que es necesario mejorar las estrategias para que los riesgos disminuyan.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta la discusión de los resultados acerca del Control Interno y Gestión del Riesgo Operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, cuyo objetivo fue analizar la relación entre el Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

Asimismo, se interpretan los datos obtenidos y analizados estadísticamente en función a las hipótesis inferenciales y descriptivas enunciadas. Del mismo modo, se confrontan los hallazgos con los obtenidos por otros autores, estableciéndose semejanzas o diferencias.

5.1. Discusión de resultados.

El control Interno es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se efectúa de conformidad a lo planificado y programado.

El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas, es continuo cuando se aplica permanentemente. Comprende al control previo, concurrente y posterior.

Es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas presupuestarias y operativas, además es eficaz cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial. Es necesario indicar que el Control Interno comprende los siguientes componentes: El ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y las actividades de supervisión.

El riesgo operacional se define como el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos. El objetivo de la gestión del riesgo operacional es la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo. En este marco se definen, entre otros aspectos, los procedimientos que utilizará la unidad de riesgo operacional para evaluar la vulnerabilidad de la entidad ante la ocurrencia de eventos de pérdida, comprender el perfil de riesgo operacional y adoptar las medidas correctivas que sean pertinentes.



El riesgo operacional está definido en el acuerdo internacional llamado Basilea II que es aplicable a los bancos y otras instituciones financieras similares como “la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal o de la tecnología de información o a eventos externos”; es una definición general que puede aplicarse también fuera del sector financiero.

Se investigó el grado de relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018. Se trabajó con un total de 35 colaboradores de la sede principal de la institución de referencia, aplicándose como técnica el cuestionario para las variables de estudio.

La presente tesis tiene como objetivo: Analizar la relación entre el Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

Respecto al cargo que ocupan los trabajadores de “Pacífico Seguros” de la ciudad del Cusco, corresponde a los colaboradores, de los cuales el 82,9% corresponde a los asesores de venta, 14,3% corresponde a los gerentes de unidad, 2,9% corresponde al gerente de agencia.

Respecto al sexo de los trabajadores de “Pacífico Seguros” de la ciudad del Cusco, el 28,6% corresponde el sexo masculino, el 71,4% corresponde al sexo femenino.

En cuanto a la edad de los trabajadores de “Pacífico Seguros” de la ciudad del Cusco, se tiene 40% menores de 35 años, de 36 a 45 años 25,7%, de 40 a 55 años 20% y mayores de 55 años 14,3%.

En cuanto a los años de servicio de los trabajadores de “Pacífico Seguros” se tiene, que el 65,7% corresponde a menos de 5 años de servicio, 25,7% de 5 a 10 años y 8,6% corresponde a trabajadores que laboran de 11 a 19 años.

Los resultados que miden el objetivo general es analizar la relación entre el Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

De acuerdo a los resultados se observa que el control interno tiene una incidencia directa en el riesgo operacional, el 48,6% indica que se desarrolla un control interno moderado, existiendo un riesgo operacional en la misma medida, de lo que se puede afirmar la presencia de una correlación directa.



Los resultados respecto al objetivo General en relación a la hipótesis general, se realiza la formulación de la Hipótesis Nula y Alterna.

Ho: No existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

H1: Existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

El nivel de significación que elegimos es 5%, para todo valor de probabilidad mayor a 0.05, se acepta H0 y para todo valor menor o igual a 0.05 se acepta H1.

Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Control Interno y Gestión de Riesgo Operacional no son independientes estadísticamente.

Para medir el objeto específico 1, que busca describir el Control Interno en la venta de Seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, para lo cual se mide con 5 dimensiones.

En la figura N° 7, se analiza las acciones de los colaboradores en las diversas actividades organizacionales bajo el Control Interno, como es el compromiso, y habilidades, los resultados nos evidencia que el 60% desarrolla un moderado ambiente de control con la institución.

En la figura N° 8, respecto a la evaluación de riesgo identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización, y cómo los colaboradores se identifican y desarrollan su trabajo para hacer frente a riesgos, el 82.9% de encuestados indica que la evaluación de riesgo aplicado en la Institución es inadecuado, porque no se trabaja con acciones de control de riesgo con cada uno de los trabajadores, el 17.1% indica que es adecuado, básicamente los que tienen la función de control y no llega a la totalidad de colaboradores.

En la figura N° 9, respecto a las actividades de control corresponde a las políticas y procedimientos que la Institución cuenta para que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos, dentro de ello el uso de tecnología, políticas de control



interno, el desempeño el desempeño del 77.1% indica que las actividades estrictas de control es inadecuado y el 22.9% adecuado, esto referente al uso de tecnología y programas de control, con ello buscar mitigar los riesgos institucionales.

En el figura N° 10, respecto a la información y comunicación, la dimensión en análisis hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información, el 54.3% lo hacen en forma inadecuada y el 45.7% adecuada, las mismas que se realiza entre las áreas de trabajo que les permitan cumplir con los objetivos institucionales.

En el figura N° 11, respecto a las actividades de monitoreo y supervisión tiene como finalidad evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad, esta acción dentro del control interno se da de acuerdo al 68.7% indica que las actividades se realizan en forma inadecuada y el 34.3% adecuada, donde no existe un seguimiento permanente del trabajo de los colaboradores y en algunos casos no se toman las medidas correctivas correspondientes.

En el figura N° 12, respecto a la variable Control Interno, significa que son procedimientos establecidos en una entidad por la alta directiva para dar una seguridad razonable de que los objetivos lleguen a concretarse de manera eficiente, basados en políticas, de acuerdo a los colaboradores, , el cuestionario aplicado el 74.3% de colaboradores indican que se da de manera inadecuada, no dando el cumplimiento permanente del control de actividades a nivel de la empresa, el 25.7% considera que el control interno se da de manera adecuada y suficiente para el funcionamiento.

Respecto a los resultados de acuerdo a objetivo específico 2, el objetivo segundo busca determinar el nivel de Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, que para medir se ha presentado 4 dimensiones:

En el figura N° 13, referido al procedimiento de operación busca evaluar la efectividad de los procesos, para la mitigación de los riesgos, el 65.71% indica que el procedimiento es moderado, los resultados del cuestionario aplicado de acuerdo al 71.4% que éste procedimiento de operación tiene un riesgo alto, no



existiendo planes de tratamiento de control de riesgo, solo lo hacen en forma esporádica, el 28.6% indica que el riesgo es bajo, porque los procedimientos aplicados son suficientes.

En el figura N° 14, respecto al monitoreo de los riesgos requiere una revisión continua de los mismos, de acuerdo al cuestionario, nos indican el 77.1% que el monitoreo de riesgo es alto porque la evaluación y supervisión no es permanente en cada proceso, por lo que no es adecuado para la motivación posibles riesgos existentes el 22.9% indica que es bajo, porque se monitorea eventualmente.

En el figura N° 15, respecto a la gestión de recursos humanos, es indispensable la contratación de personal adecuado para la promoción del personal, los resultados nos evidencian de acuerdo al 62.9% el riesgo en la gestión de recursos humanos es alto, porque en la toma de exámenes no se toma con minuciosidad las capacidades de los trabajadores, sino más que todo es la evaluación de su currículum, el 37.1% indica que es bajo, porque el personal que trabaja es profesional.

En el figura N° 16, respecto a la venta de seguros de vida, que busca garantizar la protección de las personas que el asegurado tiene a su cargo. En caso del fallecimiento de éste, sus beneficiarios o herederos acceden a una indemnización, la efectividad de las ventas de acuerdo 85.7% indican que el riesgo es bajo, porque la misión de la empresa es la venta de seguros de vida, de acuerdo al 14.3% indica que es alto, por algunas falencias en los trámites.

En el figura N° 17, respecto a la variable riesgo operacional se refiere al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos, de acuerdo a los resultados en promedio el 60% indica que existe un riesgo alto, y el 40% es bajo, determinando que es necesario mejorar las estrategias para que los riesgos disminuyan.

De acuerdo al proceso realizado para la prueba de las hipótesis, se ha podido demostrar que en la muestra de tamaño 35, el p valor hallado es 0.016, menor al nivel de significancia elegido por lo que se aceptan las hipótesis del investigador.



Los resultados se asemejan al trabajo de investigación de Gloria Gorbea Bretones (2007), en la tesis intitulada "El Control Interno en una entidad aseguradora de Barcelona" de la Universidad de Barcelona España en el cual se manifiesta la importancia que actualmente tiene la implantación de un buen sistema de Control Interno en una entidad aseguradora. Esta clase de entidades basa su existencia en la transferencia de riesgos que los asegurados le proporcionan, por lo que es indispensable para su supervivencia que cuente con un sistema de control que le permita prevenir los mismos y llevar a cabo las acciones necesarias para tal fin. Asimismo, entre las conclusiones relevantes podemos citar las siguientes:

Las entidades aseguradoras están sometidas a fuertes exigencias de solvencia, honorabilidad y transparencia en la gestión, supervisadas por la Administración, que exceden ampliamente de lo exigido a la mayoría de las empresas y que se justifican por la necesidad de proteger a los asegurados de manera adecuada, teniendo en cuenta las especialidades de la actividad aseguradora.

El Control Interno sigue las directrices del Consejo de Administración y de la Dirección de la compañía, pero debe ser implementado por todos los miembros de la organización, con el objetivo de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Debe crearse una Unidad de Control Interno, que centralice la implementación de este sistema y que supervise los controles llevados a cabo por los demás departamentos, llevando a cabo pues, una función de supervisión adicional. Destacar que sería aconsejable que esta Unidad estuviese situada como un órgano staff en el organigrama de la compañía, dependiendo directamente de la Dirección General y siendo totalmente independiente del resto de departamentos que conformen la organización.

Por otra parte, Hidalgo Benito, Elsa (2010), en su tesis denominada "Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de servicios de Pre- Prensa Digital en Lima – Cercado," de manera relevante concluye que el control interno es un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la



aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados, quedando probado el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno.

Finalmente, consideremos que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y nuevos métodos de abordaje para el desarrollo de nuevos trabajos de investigación para coadyuvar al Control Interno y al procedimiento de las Auditorías.



CONCLUSIONES

Primera

Se ha encontrado que la relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de seguros de vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, tiene una relación directa dado que la Gestión de Riesgo Operacional, en toda su extensión, depende del cumplimiento de las dimensiones e indicadores propios del Control Interno que se ejerce al interior de la entidad. De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el control interno tiene una relación directa en el riesgo operacional, dado que el 60 % indica que se desarrolla un control interno inadecuado, la que incide en un riesgo operacional alto.

Segunda

El Control Interno para la venta de seguros de vida, se ejerce de manera inadecuada respecto a sus dimensiones inherentes, lo cual hace que la confianza respecto a la venta de seguros de vida sea baja, generando incertidumbre respecto al cumplimiento de las obligaciones de los potenciales usuarios; de acuerdo al cuestionario aplicado, el 74.3% de colaboradores indican que el control interno se da de manera inadecuada, no cumpliéndose permanentemente el control de actividades a nivel de la empresa, el 25.7% considera que el control interno es adecuado.

Tercera

Respecto a la gestión de riesgo operacional en la venta de seguros de vida, el riesgo es alto, lo cual indica que no existe optimización de procesos, respecto a los recursos humanos se observa una alta rotación de personal lo cual impide una óptima gestión de riesgos, respecto al monitoreo de riesgos no se da una política adecuada para la mitigación de los mismos. De acuerdo a los resultados, el 88.57% se presenta un nivel moderado, de acuerdo al 5.71% indica que es alto y bajo respectivamente, determinando que es necesario mejorar las estrategias para que los riesgos disminuyan.



RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda, a la Gerencia General de Pacífico Seguros sede Cusco, aplique efectivamente el Control Interno a través de sus dimensiones e indicadores basados en el modelo COSO 2013, realizar el seguimiento permanente que permita gestionar el riesgo operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco.

Segunda

Se recomienda, implementar cursos de capacitación especializada en la venta de seguros de vida y control interno, para mejorar la Gestión del control interno respecto a sus dimensiones, de esa forma incrementar el nivel de confianza con el usuario para el cumplimiento de sus obligaciones contraídas con la entidad.

Tercera

Se recomienda mejorar las estrategias y procesos para mitigar el alto riesgo de la gestión operacional, también se debe fidelizar al personal capacitándolos de forma permanente, dado que tiene la función de realizar el monitoreo de los riesgos existentes, punto clave para lograr los objetivos previstos en la organización respecto a la venta de seguros de vida; para mitigar y controlar los riesgos dentro de la compañía Pacífico Seguros sede Cusco.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Stiglitz, J. (2007). *Respuesta Progresiva o Globalización*. Contrastes: Revista Cultural.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. (2006). *Economía*. Madrid: Mc Graw Hill.

Mishkin, F. (2008). *Moneda, Banca y Mercados Financieros*. Mexico: Pearson Educación.

Superintendencia de Banca y Seguros. (2019). *Sistema Financiero*. Lima: El Peruano.

Estupiñan Gaitan, R. (2014). *Control Interno y Fraudes*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Deloitte. (2018). *Deloitte*. Obtenido de COSO II:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Belaunde, G. (2012). *Riesgos Financieros*.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2014). *Riesgos Financieros*. Basilea.

Fernandez Laviada, A. (2007). *La Gestión del Riesgo Operacional: de la Teoría a su Aplicación*. Catambria: Universidad de Catambria.

Perez Porto, J., & Merino Maria. (2008). *Definiciones*. Obtenido de Definición de Oncología: <http://definicion.de/oncologia/>

Smith, R. (2011). *Conceptos Básicos de la Actividad Aseguradora*.

Saucedo Polo, J. (1984). *El Contrato de Seguro*. Panamá: Universidad de Panamá.

Porrúa, L. (1978). *Contrato de Seguro*. Mexico: Porrúa.

Vazquez del Mercado, O. (1994). *Contratos Mercantiles*. México: Porrúa.

Long, D. L., & Harriet, J. (1998). *Principios del Seguro de Vida, Salud y Rentas Vitalicias*. Ines Vallenilla.

Maslow, A. (1943). *Pirámide de Maslow*.



Albarran Lozano, I., Perez Torres, J. L., Ayuso Gutierrez, M., Montserrat Guillen, E., & Magide Rodriguez, V. (2005). *Mercados Aseguradores en el área mediterranea y cooperación para su desarrollo*. Cuadernos de la Fundación.

Gutenberg, E. (1990). *Economía de la Empresa*. Deusto S.A. Ediciones.

Garcia Echevarria, S. (s.f.). *Management de los recursos humanos en la empresa*. España: Ediciones Diaz de Santos.

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editorial.

Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editorial.

Amaya Conforme, Johanna Carolina (2016) , “El riesgo operativo en la gestión del departamento de Auditoría Tributaria - Regional Norte del Servicio de Rentas Internas” de la Universidad Andina Simón Bolívar

Bach. LISBOA OTOYA JOSE EDDERT Bach. SABOYA CORONADO JHON WILLIANS (2015), “Evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos del área de abastecimiento en la municipalidad de Jose Leonardo Ortiz 2015” en la Universidad Señor de Sipán – Pimentel – Perú.

GESTION INTEGRAL DE RISGO ANTISOBORNO: UN ENFOQUE OPERACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA ISO 31000 e ISO 37001 – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – UNIVERSIDAD & EMPRESA, VOL. 21. PP 79-118 – EDMUNDO LIZARZABURU, GABRIELA BARRIGA, KURT BURNEO, EDUARDO NORIEGA



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 1: CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN LA VENTA DE SEGUROS DE VIDA EN PACIFICO SEGUROS DE LA CIUDAD DEL CUSCO EN EL PERIODO 2018.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDOTODOLOGIA
¿Cuál es el grado de relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?	Analizar la relación entre el Control Interno y la gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.	Existe relación entre el Control Interno y la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.	VARIABLES DE ESTUDIO CONTROL INTERNO	Ambiente de control. Evaluación del Riesgo.	-Entidad comprometida con integridad y valores. -Independencia de la Supervisión del Control Interno. -Estructura organizacional apropiada para objetivos. -Competencia Profesional. -Responsable del Control Interno. - Se amplía la categoría de objetivos de Reporte considerando todas las tipologías de reporte internos y externos. -Gestión de riesgos que afectan los objetivos. -Identificación del fraude en la evaluación del riesgo. -Monitoreo de cambio que impacta al sistema de control. - Mitigar los riesgos. - Actividades de control a través de políticas y procedimientos. - Calidad de información dentro del sistema de Control Interno. - Necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes. - Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información. - Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información. - Evaluación para comprobar el Control Interno. - Comunicación de deficiencias de Control Interno. -Optimización de Procesos.	TIPO DE INVESTIGACIÓN - Cuantitativa - Descriptiva POBLACIÓN Y MUESTRA -Asesores de venta de Seguros de Vida de Pacífico Seguros en la ciudad del Cusco. TÉCNICAS -Observación directa -Encuestas -Análisis documental INSTRUMENTOS -Fichas de observación -Cuestionario de Encuesta -Fichas de recopilación de datos.
ESPECIFICOS	ESPECIFICOS	ESPECIFICOS				
A)¿Cómo es el Control Interno en la venta de Seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?	A).Describir el Control Interno en la venta de Seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.	A).El Control Interno presenta la confianza baja en la venta de Seguros de vida, en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.		Actividades de Control. Información y Comunicación.		
B).Cuál es el nivel de Gestión de Riesgo Operacional en la venta de seguros de vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?	B).Determinar el nivel de Gestión de Riesgo Operacional en la venta de Seguros de Vida en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.	b)El nivel de la Gestión de Riesgo Operacional en la venta de seguros de vida, es alto en Pacífico Seguros de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.		Actividades de Supervisión.		



			RIESGO OPERACIONAL	Procedimiento de Operación. Monitoreo de Riesgos. Gestión de Recursos Humanos. Venta de Seguros de vida.	-Gestión de procesos. -Mitigación de Riesgos. -Contratar, orientar, evaluar, asesorar y promover personal. Productividad -Venta de calidad de los seguros de vida. -Servicio post-venta. Cobranza -Efectividad de Recuperación. -Actualización de datos. -Factores personales. Persistencia -Pólizas vigentes. -Pólizas emitidas.	
--	--	--	-----------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 2:

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° ITEMS	INDICADOR DE REACTIVOS	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> -Entidad comprometida con integridad y valores. -Independencia de la Supervisión del Control Interno. -Estructura organizacional apropiada para objetivos. -Competencia Profesional. 	12%	4	<ul style="list-style-type: none"> 1. ¿desarrollo mi conducta de acuerdo a los valores y políticas que estipula el Manual de Organización y funciones? 2. ¿Se evalúa mi desempeño laboral en mi puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos de la entidad? 3. ¿Cumplo con mis funciones y responsabilidades en mi puesto de trabajo de acuerdo al Manual de Organización y Funciones de la entidad? 4. ¿En el MOF se muestran todos los cargos y las funciones debidamente delimitadas, perfiles adecuados para cada puesto y es proporcionado al personal al momento de asumir sus funciones? 	SI NO
		12%	4	<ul style="list-style-type: none"> 5. ¿Mi desempeño laboral es de acuerdo a los objetivos de la entidad en mi puesto de trabajo? 6. ¿Sé cómo actuar en situaciones adversas o de cambio, que signifiquen riesgo para la entidad?. 	SI NO
Evaluación del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable del Control Interno. -Objetivos claros. -Gestión de riesgos que afectan los objetivos. -Identificación del fraude en la evaluación del riesgo. 	12%	4	<ul style="list-style-type: none"> 7. ¿Identifico los riesgos en mi puesto de trabajo para la consecución de los objetivos de la entidad?. 8. ¿La gerencia de Pacífico Seguros estableció y difundió lineamientos y políticas para la administración de riesgos? 9. ¿Conozco las actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos en la entidad?. 10. ¿La tecnología y los programas de control son efectivos en la consecución de los objetivos institucionales? 	SI NO
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de cambio que impactan al sistema de control. - Mitigar los riesgos. -actividades de control a través de políticas y procedimientos. 	12%	4	<ul style="list-style-type: none"> 11. ¿Conozco las políticas y procedimientos establecidos para el mejor desempeño laboral en mi puesto de trabajo?. 12. ¿La entidad selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos? 13. ¿Confío en la información que brinda la entidad en mi puesto de trabajo para el logro de los objetivos?. 14. ¿Se cuenta con sistemas de información interna para el cumplimiento de los objetivos institucionales?. 15. ¿Cuento con la información oportuna, actual, precisa, completa, accesible y relevante en mi puesto de trabajo?. 	SI NO
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad de información dentro del Sistema de Control Interno. -Necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes. -Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información. -Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información. 	12%	4	<ul style="list-style-type: none"> 16. ¿La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno? 17. ¿Mis actos son evaluados permanentemente en mi puesto de trabajo por mi inmediato superior?. 18. ¿El seguimiento que realiza la entidad a mis procedimientos, es para evaluar y minimizar las deficiencias existentes?. 19. ¿La supervisión en mi puesto de trabajo, tiene la finalidad de lograr en mi, eficiencia y mejora continua?. 	
Actividades de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación para comprobar el control interno -Comunicación de deficiencias de control interno. 				



				20 ¿La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas según corresponda?	
Procedimiento de Operación	-Objetivos claros. -Gestión de riesgos que afectan los objetivos. -Identificación del fraude en la evaluación del riesgo. -Monitoreo de cambio que impactan al sistema de control.	9%	3	21 ¿Observo que, en los procedimientos existentes, se practica la optimización para minimizar los riesgos? 22 ¿Desarrollo la gestión de procesos en mi puesto de trabajo para lograr la optimización esperada de los mismos? 23 ¿La organización gestiona sus riesgos de manera continua para optimizar sus procedimientos?	SI NO
Monitoreo de Riesgos	- Mitigar los riesgos. -actividades de control a través de políticas y procedimientos.	6%	2	24 ¿Es mi trabajo evaluado y supervisado permanentemente en cada proceso, para la mitigación de posibles riesgos? 25 ¿la organización asegura que los procedimientos de monitoreo sean adecuados para mitigar el riesgo?	SI NO
Gestión de Recursos Humanos	-Calidad de información dentro del Sistema de Control Interno. -Necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes. -Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información. -Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.	6%	2	26 ¿La entidad realiza en forma permanente la contratación, orientación evaluación, asesoramiento y capacitación para el desarrollo óptimo de mis funciones? 27 ¿La organización contrata personal con destrezas, capacitación y entrenamiento inadecuado?	SI NO
Venta de Seguros de Vida	Evaluación para comprobar el control interno -Comunicación de deficiencias de control interno.	6% 12%	2 4	28 ¿Respecto a la productividad, ¿mis ventas de seguros de vida son de calidad? 29 ¿Mi servicio de post-venta es efectivo respecto a mis funciones? 30 ¿Respecto a la cobranza, ¿en la entidad cumplo con mis metas establecidas? 31 ¿Cumplo con la actualización de datos de mis clientes de manera permanente, para realizar una buena cobranza? 32 ¿Las pólizas de vida que vendo, gozan de prestigio dentro del sistema financiero del país? 33 ¿Las pólizas emitidas por la entidad, gozan de credibilidad en el entorno financiero?	SI NO



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Contabilidad con Mención en Auditoría y Control Interno

Cuestionario dirigido a los analistas de crédito de Pacifico Seguros de la Ciudad del Cusco. El presente instrumento de cuestionario es parte de un proyecto de investigación intitulado: Control Interno y Gestión de Riesgo Operacional en la Venta de Seguros de Vida en Pacifico Seguros de la Ciudad del Cusco en el Periodo 2018. Le pedimos que nos dedique unos minutos para contribuir a su realización. Por supuesto, los datos serán ANÓNIMOS y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilice para otros fines diferentes de los arriba mencionados. **DATOS GENERALES**

:

- 1.1. Sexo del encuestado:**
a) Masculino ()
b) Femenino ()
- 1.2 Edad del encuestado:**
a) Menos de 35 años ()
b) de 36 a 45 años ()
c) de 46 a 55 años ()
d) Más de 56 años ()
- 1.3 Años de servicio en PACÍFICO SEGUROS**
a) Menos de 5 años ()
b) de 5 a 10 años ()
c) de 11 a 19 años ()

Por favor lea cada pregunta y asigne el punto correspondiente, según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

N°	Items	si	no
	CONTROL INTERNO		
	Ambiente de Control.		
1	¿desarrollo mi conducta de acuerdo a los valores y políticas que estipula el Manual de Organización y funciones?		
2	¿Se evalúa mi desempeño laboral en mi puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos de la entidad?		
3	¿Cumplo con mis funciones y responsabilidades en mi puesto de trabajo de acuerdo al Manual de Organización y Funciones de la entidad?		
4	¿En el MOF se muestran todos los cargos y las funciones debidamente delimitadas, perfiles adecuados para cada puesto y es proporcionado al personal al momento de asumir sus funciones?		
	Evaluación del Riesgo.		
5	¿Mi desempeño laboral es de acuerdo a los objetivos de la entidad en mi puesto de trabajo?		
6	¿Sé cómo actuar en situaciones adversas o de cambio, que signifiquen riesgo para la entidad?.		
7	¿Identifico los riesgos en mi puesto de trabajo para la consecución de los objetivos de la entidad?.		
8	¿La gerencia de Pacifico Seguros estableció y difundió lineamientos y políticas para la administración de riesgos?		
	Actividades de Control.		
9	¿Conozco las actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos en la entidad?.		
10	¿La tecnología y los programas de control son efectivos en la consecución de los objetivos institucionales?		
11	¿Conozco las políticas y procedimientos establecidos para el mejor desempeño laboral en mi puesto de trabajo?.		
12	¿La entidad selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos?		
	Información y Comunicación.		
13	¿Confío en la información que brinda la entidad en mi puesto de trabajo para el logro de los objetivos?.		
14	¿Se cuenta con sistemas de información interna para el cumplimiento de los objetivos institucionales?.		
15	¿Cuento con la información oportuna, actual, precisa, completa, accesible y relevante en mi puesto de trabajo?.		
16	¿La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno?		



Actividades de Supervisión.			
17	¿Mis actos son evaluados permanentemente en mi puesto de trabajo por mi inmediato superior?.		
18	¿El seguimiento que realiza la entidad a mis procedimientos, es para evaluar y minimizar las deficiencias existentes?.		
19	¿La supervisión en mi puesto de trabajo, tiene la finalidad de lograr en mi, eficiencia y mejora continua?.		
20	La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas según corresponda?		

N°	Items	SI	NO
RIESGO OPERACIONAL			
Procedimiento de Operación			
21	¿Observo que en los procedimientos existentes, se practica la optimización para minimizar los riesgos?		
22	¿Desarrollo la gestión de procesos en mi puesto de trabajo para lograr la optimización esperada de los mismos?		
23	¿la organización gestiona sus riesgos de manera continua para optimizar sus procedimientos?		
Monitoreo de Riesgos			
24	¿Es mi trabajo evaluado y supervisado permanentemente en cada proceso, para la mitigación de posibles riesgos?		
25	¿La organización asegura que los procedimientos de monitoreo sean adecuados para mitigar el riesgo?		
Gestión de Recursos Humanos			
26	¿La entidad realiza en forma permanente la contratación, orientación evaluación, asesoramiento y capacitación para el desarrollo óptimo de mis funciones?		
27	¿La organización contrata personal con destrezas, capacitación y entrenamiento inadecuado?		
Venta de Seguros de Vida.			
28	Respecto a la productividad, ¿mis ventas de seguros de vida son de calidad?		
29	¿Mi servicio de post-venta es efectivo respecto a mis funciones?		
30	Respecto a la cobranza, ¿en la entidad cumplo con mis metas establecidas?		
31	¿Cumplo con la actualización de datos de mis clientes de manera permanente, para realizar una buena cobranza?		
32	¿Las pólizas de vida que vendo, gozan de prestigio dentro del sistema financiero del país?		
33	¿Las pólizas emitidas por la entidad, gozan de credibilidad en el entorno financiero?		