



OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS PARA LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención Riesgos Operativos y Financieros

Línea de Investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Erika Cecibel Ochoa Barragán

Director:

Mg. Francisco Javier Mena Valencia

Ambato – Ecuador

Noviembre 2023

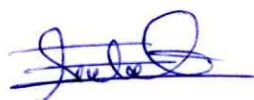
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ERIKA CECIBEL OCHOA BARRAGÁN**, con cédula de ciudadanía **0202307518**, autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS PARA LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL", previa a la obtención del título profesional de **Máster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación, para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, noviembre 2023



Erika Cecibel Ochoa Barragán

CC. 0202307518

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS PARA LOS CENTROS DE
DESARROLLO INTEGRAL**

Línea de Investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora: Erika Cecibel Ochoa Barragán

Francisco Javier Mena Valencia, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

OFICINA DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



Ambato – Ecuador

Noviembre 2023

DEDICATORIA

Quiero dedicar este hermoso logro a Dios, quien ha sido mi guía constante y fuente de fortaleza en cada paso de mi vida.

A mi amado esposo y a mis queridos padres, por su inspiración constante, su amor y su apoyo. Su presencia ha sido un regalo que ha llenado mi ser de alegría.

A todas las personas maravillosas que han estado a mi lado brindándome su apoyo y sus oraciones en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a mi Padre Celestial por su infinita sabiduría y amor incondicional, que ha guiado cada paso de mi vida.

Agradezco de todo corazón a mi amado esposo, por su cariño y apoyo constante, por alentarme a crecer como persona y profesionalmente.

También quiero expresar mi gratitud hacia mis padres por su apoyo, su amor y sus consejos que han sido de gran bendición para seguir mis sueños.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por abrirme las puertas para seguir formándome académicamente, y a todos los docentes que han compartido sus conocimientos.

RESUMEN

El riesgo operativo en las organizaciones sin fines de lucro y de ayuda social, incurriría en procesos poco eficientes en el control efectivo de sus recursos. Esto a su vez limita el alcance de los objetivos propuestos por un desequilibrio en su accionar y ocasionaría pérdidas en las organizaciones. Con lo cual, para minimizar o prevenir riesgos, es importante contar con un modelo de gestión de riesgos operativos para los procesos internos y de talento humano. De esta manera, la organización alcanzaría resultados efectivos y ser sostenible en el tiempo. Para ello, el objetivo del estudio se centra en desarrollar un modelo de gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 Sembradores de Jesucristo, dada la necesidad de ejecutar procesos eficientes, eficaces y efectivos. La metodología que se emplea es teórica-práctica, con una investigación descriptiva-explicativa que permite profundizar en los elementos inherentes a la propuesta. Los resultados contribuyen a la mejora de la gestión del cumplimiento de los objetivos que se desea alcanzar con respecto a la mitigación de riesgos a partir del desarrollo de la propuesta.

Palabras claves: Gestión de riesgos operativos; Control interno; Talento humano.

ABSTRACT

Operational risk in non-profit and social aid organizations can result in inefficient processes in the effective control of their resources. This, in turn, limits the scope of the proposed objectives due to an imbalance in their actions and can cause losses in organizations. Therefore, to minimize or prevent risks, it is important to have an operational risk management model for internal processes and human talent. In this way, the organization can achieve effective results and be sustainable over time. To this end, the objective of the study focuses on developing an operational risk management model for the EC0495 Sembradores de Jesús Comprehensive Development Center, given the need to execute efficient, effective and effective processes. The methodology used is theoretical-practical, with descriptive-explanatory research that allows delving into the elements inherent to the proposal. The results contribute to the improvement of the management of compliance with the objectives to be achieved with respect to risk mitigation from the development of the proposal.

Keywords: Operational risk management; Internal control; Human talent.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Fundamentación teórica de los riesgos en las organizaciones	4
1.2. Estudio de gestión de riesgos operativos en las organizaciones	13
1.3. Análisis de implementación de gestión de riesgos operativos en las organizaciones	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1. Caracterización del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”	32
2.2. Metodología de la investigación	38
2.3. Diseño de un Modelo de Gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”	60
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.1. Desarrollo de un modelo de gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”	64
3.2. Procedimiento para la aplicación del modelo de gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”	87
CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de riesgos operativos.....	10
Tabla 2. Ejemplo de lista de verificación	23
Tabla 3. Ejemplo de escalas de valoración para la gravedad y la probabilidad	24
Tabla 4. Escala de gravedad o impacto	25
Tabla 5. Escala de probabilidad	26
Tabla 6. Impacto del riesgo	26
Tabla 7. Ejemplo de plan de contingencia.....	31
Tabla 8. Distribución de los colaboradores.....	34
Tabla 9. Modelo de identificación de riesgos operativos Centro de Desarrollo	60
Tabla 10. Modelo de evaluación de riesgo operativo para el Centro de Desarrollo ..	61
Tabla 11. Modelo del plan de acción para el Centro de Desarrollo	62
Tabla 12. Identificación del riesgo operativo actividad 1	64
Tabla 13. Identificación del riesgo operativo actividad 2	65
Tabla 14. Identificación del riesgo operativo actividad 3	66
Tabla 15. Identificación del riesgo operativo actividad 4	67
Tabla 16. Identificación del riesgo operativo actividad 5	67
Tabla 17. Identificación del riesgo operativo actividad 6	68
Tabla 18. Identificación del riesgo operativo actividad 7	68
Tabla 19. Identificación del riesgo operativo actividad 8	69
Tabla 20. Identificación del riesgo operativo actividad 9	69
Tabla 21. Identificación del riesgo operativo actividad 10	70
Tabla 22. Escala de gravedad o impacto a desarrollar	71
Tabla 23. Escala de probabilidad a desarrollar	71
Tabla 24. Impacto del riesgo a desarrollar	72
Tabla 25. Evaluación de riesgo operativo actividad 1	70
Tabla 26. Evaluación de riesgo operativo actividad 2	71
Tabla 27. Evaluación de riesgo operativo actividad 3	72
Tabla 28. Evaluación de riesgo operativo actividad 4	72

Tabla 29. Evaluación de riesgo operativo actividad 5	72
Tabla 30. Evaluación de riesgo operativo actividad 6	73
Tabla 31. Evaluación de riesgo operativo actividad 7	73
Tabla 32. Evaluación de riesgo operativo actividad 8	74
Tabla 33. Evaluación de riesgo operativo actividad 9	74
Tabla 34. Evaluación de riesgo operativo actividad 10	75
Tabla 35. Plan de acción actividad 1	76
Tabla 36. Plan de acción actividad 2	76
Tabla 37. Plan de acción actividad 3	77
Tabla 38. Plan de acción actividad 4	78
Tabla 39. Plan de acción actividad 5	79
Tabla 40. Plan de acción actividad 6	80
Tabla 41. Plan de acción actividad 7	81
Tabla 42. Plan de acción actividad 8	82
Tabla 43. Plan de acción actividad 9	83
Tabla 44. Plan de acción actividad 10	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Objetivos de la gestión de riesgos	13
Gráfico 2. Principios, marco de referencia y proceso de gestión del riesgo	16
Gráfico 3. Filosofía de la gestión del riesgo.....	17
Gráfico 4. Etapas de los riesgos operativos	21
Gráfico 5. Criterio de la matriz de riesgos	28
Gráfico 6. Ejemplo de matriz de riesgos.....	29
Gráfico 7. Organigrama estructural EC0495 “Sembradores de Jesucristo”	38
Gráfico 8. Qué son los riesgos operativos.....	45
Gráfico 9. Tipos de riesgos operativos en el Centro de Desarrollo Integral EC0495	46
Gráfico 10. Manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero ...	47
Gráfico 11. Informes administrativos y financieros en la organización	48
Gráfico 12. Evaluación periódica de los informes administrativos y financieros.....	49
Gráfico 13. Procesos de control interno	50
Gráfico 14. Evaluación comisión de vigilancia.....	51
Gráfico 15. Capacitado para ejercer el cargo al ingresar a la organización	52
Gráfico 16. Capacitado para ejercer su cargo durante la ejecución de sus labores .	52
Gráfico 17. Comunicado por escrito en las observaciones de sus funciones.....	53
Gráfico 18. Comunicado de sus funciones al ingresar a laborar	54
Gráfico 19. Sistema informático claves de acceso al personal.....	56
Gráfico 20. Instalaciones eléctricas le brindan confianza y seguridad	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Qué son los riesgos operativos.....	44
Cuadro 2. Tipos de riesgos operativos en el Centro de Desarrollo Integral EC0495	45
Cuadro 3. Manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero	46
Cuadro 4. Informes administrativos y financieros en la organización	47
Cuadro 5. Evaluación periódica de los informes administrativos y financieros.....	48
Cuadro 6. Procesos de control interno	49
Cuadro 7. Evaluación comisión de vigilancia	50
Cuadro 8. Capacitado para ejercer el cargo al ingresar a la organización	51
Cuadro 9. Capacitado para ejercer su cargo durante la ejecución de sus labores....	52
Cuadro 10. Comunicado por escrito en las observaciones de sus funciones.....	53
Cuadro 11. Comunicado de sus funciones al ingresar a laborar	54
Cuadro 12. Sistema informático claves de acceso al personal	55
Cuadro 13. Instalaciones eléctricas le brindan confianza y seguridad	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ejemplo Cruce de gravedad por probabilidad	25
Figura 2. Campana de Gauss	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta realizada en el Centro de Desarrollo Integral EC0495	96
--	----

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos es importante en cualquier organización, ya que, permite identificar, evaluar, monitorear y controlar los procesos en la ejecución de objetivos, para mitigar el riesgo en las operaciones. Para ello, es importante contar con un proceso de monitoreo eficiente de manera periódica y oportuna, que permita diseñar medidas y estrategias para minimizar o prevenir el riesgo.

En tal sentido, es necesario una gestión de riesgos operativos adecuada, ya que, según Grisanti (2015), uno de los parámetros de la gestión de riesgos, como es el fraude, es ocasionado por la deficiencia u omisión en los procesos de control interno. Es por ello que en el mundo existen casos sobre un inadecuado control de riesgos como es el caso de Enron que a principios de la década de 2000, se vio involucrada en un escándalo por sus prácticas fraudulentas y finales de las década de los noventa, el Banco Barings también fue protagonista de un caso destacado. (Stein, 2000)

Cabe mencionar de acuerdo a Catágora (2013), eventos como las crisis financieras, quiebras notorias de empresas reconocidas, fraudes inevitables y la manipulación de estados financieros tanto a nivel nacional como internacional han dejado en claro que una de las causas principales de estos sucesos radica en la falta de controles internos adecuados y su insuficiente funcionamiento. Estos controles internos habrían asegurado el uso correcto de los recursos y la integridad de la información financiera. En la actualidad, se han establecido modelos que definen criterios y requisitos con el propósito de lograr una gestión eficaz de los riesgos. Entre estos modelos se encuentra una norma publicada en noviembre de 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC). El objetivo principal de esta norma es proporcionar directrices y principios para que organizaciones de diferentes tamaños y sectores gestionen los riesgos de manera efectiva. Se recomienda a las organizaciones desarrollar, implementar y mejorar

continuamente un marco de trabajo que incorpore el proceso de gestión de riesgos en todas sus actividades. (ISOTools, 2022)

Basado en lo expuesto, surge la necesidad de proponer un modelo eficiente de gestión de riesgos operativos en el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”. Esto tiene como objetivo abordar la siguiente situación problemática y buscar una solución adecuada:

Actualmente, hay considerables organizaciones sin fines de lucro y de ayuda social, que no cuentan con procesos adecuados operativos que permitan tener un control efectivo de sus recursos y que ayuden a minimizar o prevenir riesgos, principalmente, de los procesos internos y de talento humano, con lo cual se han visto vulnerables para desarrollar una adecuada gestión adecuada en la organización, dado que, en múltiples ocasiones no existe una orientación para mejorar los resultados deseados. Por este motivo, se quiere dar solución al problema: ¿Cómo mejorar la gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 Sembradores de Jesucristo?

Idea Científica a defender

El desarrollo del modelo de gestión de riesgos operativos, mejora los procesos internos y de talento humano en el Centro de Desarrollo Integral EC0495 Sembradores de Jesucristo.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 Sembradores de Jesucristo.

Objetivos Específicos

1. Realizar la fundamentación teórica basado en riesgos operativos, para que se sustente el desarrollo de un modelo de gestión.
2. Diagnosticar los procesos operativos para el análisis de la situación actual de la organización.
3. Diseñar una metodología para la gestión de riesgos operativos efectivos en el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”

La primera parte comprende la introducción al modelo de gestión de riesgos operativos. Además, se plantea la descripción del problema, la idea a defender, el objetivo general y los objetivos específicos que se busca alcanzar en la investigación. El trabajo se desarrolla mediante la investigación cualitativa y cuantitativa, esta es, útil para abordar de una manera amplia y a su vez específica el objeto de estudio. A partir, del concepto que menciona Hernández, Fernández, & Baptista (2014), en cuanto, al enfoque cuantitativo, el mismo que, se usa para tener una recolección de datos, para así, probar la idea a defender mediante el uso de la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de establecer pautas de comportamiento. Paralelamente, el enfoque cualitativo se utiliza para la recolección y análisis de datos, con el objetivo de mejorar las preguntas de investigación y, al mismo tiempo, descubrir nuevas interrogantes.

Después de lo mencionado, la investigación tiene un conjunto de técnicas y herramientas que van a ayudar a llegar al objeto de estudio a través de: la observación, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis de la información que tiene la organización seleccionada.

En la segunda parte de estudio, se encuentra el Capítulo I, denominado Marco teórico conceptual. En esta sección, se desarrolla la justificación del tema de investigación, la fundamentación teórica y aspectos generales de los riesgos operativos en las organizaciones, se realiza un estudio se la gestión de riesgos operativos.

En la tercera parte, el Capítulo II. Trata de la caracterización del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”, con el fin de tener información más amplia. Luego se va a realizar un análisis de los procesos operativos que esta organización realiza y se propone el Diseño de un modelo de gestión de riesgos operativos, para un manejo efectivo.

En la cuarta parte del estudio, que corresponde al Capítulo III, se presenta el procedimiento utilizado para aplicar el modelo de gestión de riesgos operativos. En este capítulo, se describe de manera detallada el desarrollo del modelo, se explica las etapas y pasos en su implementación y ejecución.

En la última sección del estudio, se incluyen las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación, en la que, se muestra de manera general los principales hallazgos, respecto al tema investigado y las recomendaciones que ayudaran a una futura investigación. En la investigación se ha usado fuentes bibliográficas que han sido de gran relevancia para el desarrollo del tema, y se encuentra anexos relacionados con la investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica de los riesgos en las organizaciones

Se conoce como riesgos empresariales de acuerdo a la ISOTools (2022), toda actividad empresarial implica un riesgo inherente. Si bien algunos negocios presentan mayores riesgos que otro, ninguno está exento. El riesgo forma parte integral de cualquier sector empresarial, de alguna manera lo define y establece límites.

En el ámbito empresarial, el concepto de riesgo se refiere a la posibilidad de que surjan situaciones inciertas que obstaculicen el logro de un objetivo. Estas situaciones serían adversas y afectaría el desarrollo normal de las actividades de una organización, lo cual genera consecuencias económicas negativas para los responsables de la empresa.

La disciplina de medición y gestión de riesgos es relativamente reciente y ha ganado importancia de manera significativa después de la ocurrencia de varios eventos de inestabilidad y crisis financieras en las décadas de los años ochenta y noventa. Estos eventos incluyen la crisis de la deuda externa en la mayoría de países latinoamericanos en los ochenta, el colapso de la Bolsa de Nueva York en 1987, las burbujas financieras e inmobiliarias en Japón en los años noventa y el auge y caída de las empresas "punto com" a finales de los noventa, así como crisis financieras en México en 1994, en el sudeste asiático en 1997 y en Rusia y Argentina en 1997 y 1998, respectivamente. (Alonso C. & Berggrun P., 2015)

Según, Población García (2013), define el riesgo como la posibilidad de sufrir pérdidas debido a un fallo en los procesos operativos de la empresa. Estos procesos incluirían tanto la producción como otras actividades que van desde la administración de nóminas hasta el mantenimiento de las instalaciones, para Bertrán Jordana & Gracia Ramos (2019) el riesgo se refiere a la contingencia o proximidad de sufrir un daño, a la posibilidad de incurrir en pérdidas, y es algo inherente a las actividades de la empresa y Pérez Barbeito (2014) manifiesta que el riesgo se vincula a lo imprevisto y lo no deseado, aunque una definición más apropiada lo describe como cualquier desviación de un resultado con respecto a lo esperado. Esta definición resulta útil al abarcar tanto resultados favorables como desfavorables.

En si es el riesgo de pérdida que resulta de un fallo en procesos, el personal, sistemas internos o a su vez debido a acontecimientos externos, por tal motivo requiere una adecuada gestión para mitigar los posibles riesgos.

Clasificación de riesgos empresariales

Riesgo financiero: estos se refieren a todas las actividades relacionadas con la administración financiera de las empresas. Es decir, abarcan los diferentes movimientos, transacciones y elementos que impactan en las finanzas corporativas, como la inversión, la diversificación, la expansión y la financiación, entre otros aspectos relevantes. (ISOTools, 2022)

Estos riesgos financieros afectan negativamente a las finanzas dentro de ello, se tiene la siguiente clasificación:

Riesgo de crédito: según Mejía Quijano (2013) señala que, consiste en la eventualidad de que los clientes o las partes a quienes se les ha otorgado préstamos o invertido dinero no cumplan con los pagos acordados, lo cual ocasionaría pérdidas financieras para la empresa. En esencia, se trata de un riesgo financiero relacionado con el incumplimiento de pago por parte del clientes o inversionistas.

Además, Knop Muszynski, Ordovás Miquel, & Vidal Villalón (2013) menciona que el riesgo de crédito implica la posibilidad, aunque con un grado variable de incertidumbre, de sufrir una pérdida si la entidad o persona con la que se tiene un acuerdo financiero incumple total o parcialmente sus obligaciones según lo estipulado en el contrato que los rige. Este riesgo abarca situaciones típicas como la falta de pago de una deuda, la morosidad o incluso la bancarrota.

Riesgo de mercado: el riesgo de fluctuación se refiere a la posibilidad que el valor de una inversión cambie debido a la incertidumbre en los mercados, incluyendo movimientos de precios, tasas de interés y tipos de cambio. (Orden Olasagasti, 2015) Para Estupiñan Gaitán (2006) son pérdidas que se originan si hay cambios en las tasas de interés y si el mercado de valores experimenta declives, lo que lleva a una disminución del valor de las acciones. Los factores del mercado que influyen en esto son las tasas de interés, las fluctuaciones en las monedas y las variaciones en los precios.

Riesgo de liquidez: se refiere a la probabilidad de una empresa no logre obtener los flujos de caja esperados, ya sean previstos o inesperados debido al crecimiento de sus activos, lo que podría dar lugar a situaciones de pérdida de liquidez. Es decir, una

empresa enfrentaría dificultades para cubrir sus obligaciones financieras. (Orellana , Tonon, Reyes, Pinos, & Cevallos , 2020)

Según Gómez Fernández-Aguado & Partal Ureña (2010) el riesgo de liquidez es un desequilibrio que se produce si las deudas a corto plazo superan los recursos disponibles y la capacidad de obtener fondos en el mismo período

Riesgo de reputación: el riesgo de reputación, según (Pérez Pérez, 2016), se hace evidente si la empresa no logra satisfacer las expectativas de las partes interesadas y resultan en limitaciones en su liquidez y, en algunos casos, en una disminución en el valor de sus acciones en el mercado. Si esta situación no se corrige, tendrían un impacto en la solidez financiera de la empresa a medio plazo.

También, Carrió Sala (2013), menciona que, el valor más importante de una organización para mejorar las ventas, crear lealtad en los clientes, atraer y conservar talentos e inversiones, así como establecer relaciones satisfactorias con los proveedores, es su reputación. Es importante que las organizaciones estén preparadas para anticiparse, prepararse y dar una respuesta eficaz ante este riesgo. La reputación de una entidad se define como la percepción global que tienen tanto el personal interno (trabajadores, directivos, propietarios) como el externo (proveedores, clientes, inversores) sobre la misma. Esta percepción sería positiva o negativa y se basa en las valoraciones y experiencias previas que han tenido con la entidad.

Riesgo legal: según EALDE (2021), menciona que el riesgo legal es un riesgo empresarial de gran alcance que afecta significativamente a la estrategia de las empresas. Este riesgo se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas debido al incumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes por parte de la empresa, así como a la falta de autoridad legal por parte de la contraparte en una transacción.

Riesgo Tecnológico: se refieren a los equipos de tecnologías de la información y comunicación, así como a sus operaciones. Esto incluye elementos como sistemas operativos, aplicaciones, comunicaciones en redes y otros aspectos relacionados. También engloba la ciberseguridad, privacidad y seguridad de la información. (ISOTools, 2022)

Para, Samaniego Medina (2007) el riesgo tecnológico implica que la empresa o proyecto en consideración podría volverse obsoleto a medida que la tecnología actual continúa avanzando.

Riesgo de negocio: la gestión de riesgos relacionados con nuevas leyes, cambios en la administración gubernamental y la evolución de la situación macroeconómica generalmente se incorpora en el proceso de planificación empresarial. (Fondo Monetario Internacional, 2012)

Riesgo operativo: para Mejía Quijano (2013), el riesgo operativo se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas como resultado de errores o fallas en la realización de procesos y funciones dentro de la empresa. Este error estará relacionado con problemas en los sistemas, procedimientos, modelos o incluso en el desempeño de las personas involucradas.

Además, para Jiménez Rodríguez (2010), el riesgo operativo se refiere a la potencial pérdida que una entidad enfrenta debido a fallos o insuficiencias en sus sistema de información, controles internos o errores en el procesamiento de sus operaciones. Este tipo de riesgo surge como resultado de eventos imprevistos relacionados con las actividades operativas y tecnológicas de la entidad, que generarían pérdidas.

Tipos de Riesgo Operativo según ISO Tools (2022):

Ejecución y Administración de Procesos: se refieren a los riesgos que se originan debido a errores en la ejecución y gestión de los diversos procesos de una organización. Esto abarca errores en la operación, deficiencias en los controles, incumplimiento de normativas, errores en la gestión de cuentas de clientes y proveedores, así como el incumplimiento de contratos legales, entre otros aspectos.

Fraude Externo: son riesgos que se presentan debido a actividades realizadas por terceros ajenos a la organización, con la intención de defraudarla, obtener sus activos de forma ilícita o violar las regulaciones establecidas. Estos riesgos incluyen el uso indebido de tarjetas, robos, fraudes externos diversos y ataques a la seguridad informática.

Fraude Interno: estos riesgos se originan a partir de actividades intencionales que tienen como objetivo defraudar, obtener de manera indebida los activos de la

organización o violar las normas establecidas, y que involucran a miembros del personal de la organización. Entre ellos se incluyen robos y fraudes internos, así como irregularidades y actividades no autorizadas.

Los riesgos operativos en todo tipo de organización, en si es la probabilidad de que ocurra pérdidas financieras, de acuerdo, a Moscote Flórez (2013) “Los riesgos operativos son aquellos que presentan pérdidas por fallas o inadecuaciones en los sistemas administrativos, procedimientos internos, la tecnología o la infraestructura; de igual forma, se presenta por errores humanos o por la ocurrencia de acontecimientos externos”.

Además, el autor Moscote Flórez (2013) menciona cinco aspectos básicos que se tomarían en cuenta en el estudio de los riesgos operativos, estos son:

- Identificación: riesgos operativos que se encuentran expuestos.
- Medición: medir la probabilidad de presentarse el riesgo.
- Control: evitar fallas.
- Construcción de modelos y métodos: con el objetivo de medir pérdidas ocasionadas.
- Asignación de capital: ayuda hacer frente a los eventos suscitados.

Asimismo, se presenta una tabla donde se indica los tipos de riesgo operativo:

Tabla 1. Tipos de riesgos operativos

CAUSA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Procesos internos	Pérdidas de transacciones fallidas, cuentas de clientes, liquidaciones y procesos de negocios diarios.	Errores de entrada de datos Accesos denegados Pérdidas negligentes/daño a activos de los clientes
Personas	Pérdidas causadas por un empleado o que implican a un empleado (intencionadas o no), o pérdidas causadas por las relaciones que la empresa tiene con clientes, accionistas, terceras partes o reguladores.	Trading no autorizado Fraude interno Acoso
Sistemas	Pérdidas provenientes de la interrupción de negocios o fracaso de sistemas debido a la inviabilidad de las infraestructuras.	Fallos de telecomunicaciones Errores de programación Virus Cortes de servicios públicos
Eventos externos	Pérdidas procedentes de la acción de terceras partes incluyendo fraude externo, daño a la propiedad o a los activos, o cambios en la relación que alteran la habilidad de la firma para continuar haciendo negocios.	Desastres naturales Terrorismo Extorsión Fraude de tarjetas de crédito

Fuente: Población García (2013)

Factores de análisis del riesgo operativo por Olivo, Perossa, & Tapia (2015):

- Recursos Humanos: el personal que trabaja en la organización.
- Procesos: actividades para transformar materias primas en productos o servicios.
- Tecnología: máquinas y técnicas utilizadas en los procesos.
- Infraestructura: espacios y facilidades físicas de la organización.

- Hechos Externos: eventos naturales o regulaciones externas que afectan a la empresa.

Para, Población García (2013), existen seis enfoques para medición del riesgo operativo estos son:

Auditoria externa: es la revisión de los procesos dado por un departamento de auditoría externa.

Gestión auto crítica: cada unidad de la organización evalúa el origen y la magnitud del riesgo al que se enfrenta, utiliza herramientas como listas de verificación y cuestionarios.

Indicadores claves de riesgos: en si son medidas que proveen indicadores de cambio, esto incluye resultados de auditoria, rotación del personal, entre otras con el fin de predecir perdidas.

Volatilidad de los ingresos: obtener una serie de ingresos, ajustados por su tendencia con el fin de obtener una medida de volatilidad.

Redes causales: asimila la distribución de pérdidas se enfoca en una cascada de causas diferentes.

Modelos actuariales: su objetivo es obtener una distribución de pérdidas.

Para reducir o mitigar el riesgo operativo el mismo autor Población García (2013) menciona que es importante considerar métodos de control interno estos consisten en:

- Separación de funciones: el personal que está a cargo de operaciones a comisión no realizaran operaciones de liquidación o de contabilidad.
- Entradas duales: estas serían contratadas por dos fuentes distintas.

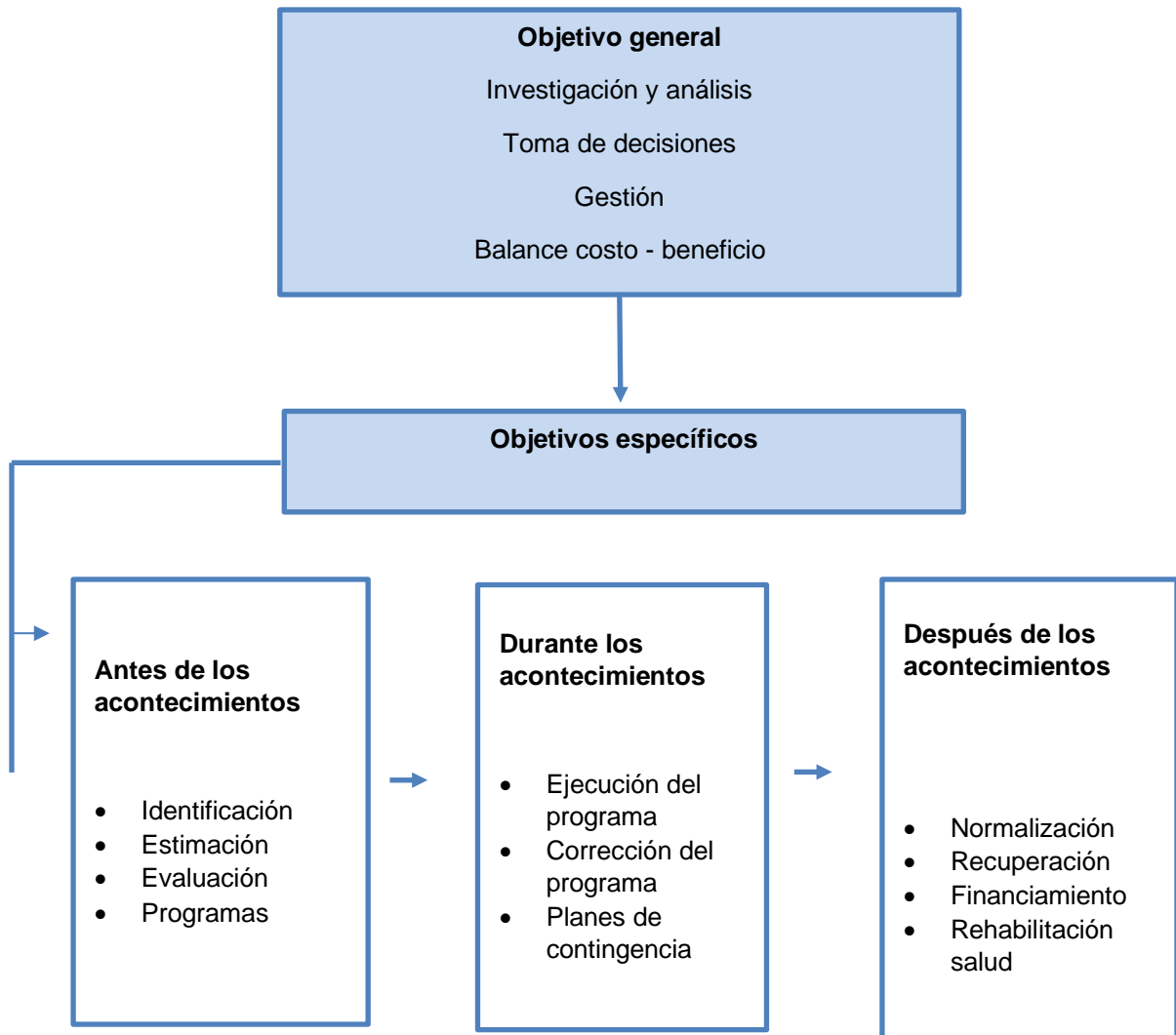
- Conciliaciones: al igual que las entradas duales los resultados serían contrastados por dos fuentes distintas.
- Sistemas de aviso: introducir actividades a un calendario para que se active una alarma antes de la fecha límite.
- Control de enmiendas: estas deben también estar sujetas a controles del proceso original.
- Confirmaciones: serían contrastada con la contraparte
- Verificación de precios: obtener los precios de fuentes externas.
- Autorizaciones: tanto para personas autorizadas como una lista de transacciones.
- Liquidación: proceso de pago
- Auditorías internas/externas: identificar áreas débiles en la organización.

Gestión de riesgos, es un proceso que combina los recursos financieros, materiales y humanos con el objetivo de identificar y evaluar los riesgos potenciales que influyen en una organización con el fin de gestionarlos. La gestión de riesgos tiene como objetivo tener un balance de costos y beneficios para minimizar posibles pérdidas y a su vez maximizar oportunidades. (Tamayo Saborit, Gonzalez Capote , Mata Varela , Fonet Batista , & Cabrera Álvarez, 2020)

De la misma forma, el autor presenta tres objetivos específicos que ayudan a la gestión de riesgos teniendo en cuenta el objetivo general que es investigación y análisis, toma de decisiones, gestión, balance costo beneficio.

Estos objetivos específicos se detallan a continuación mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Objetivos de la gestión de riesgos



Fuente: Tamayo Saborit et al. (2020)

1.2. Estudio de gestión de riesgos operativos en las organizaciones

Los autores Blasco Torregrosa, Gisbert Soler, & Perez Bernabeu (2019), exponen que: La ISO, en colaboración con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), ha elaborado una serie de documentos que están relacionados de alguna manera con la

estandarización de enfoques para la gestión del riesgo. Estas organizaciones son reconocidas como líderes en el desarrollo de normas internacionales.

En 2014, el comité ISO/TC 262 trabajó en la actualización de la norma ISO 31000:2009. Posteriormente, en el primer trimestre de 2018, se presentó la nueva versión de la norma, que introdujo cambios significativos. Estos cambios se centraron en los principios de gestión de riesgos, el liderazgo de la alta dirección y la integración de la gestión de riesgos.

El concepto de Riesgo Operacional es de origen relativamente reciente. Aunque las empresas han estado preocupadas por los riesgos operativos durante siglos, no se reconoció oficialmente como una categoría separada de riesgo hasta finales de la década de 1990 y principios de la de 2000. Fue en ese momento que se identificó como un tipo de riesgo que requería un análisis, evaluación y gestión específicos.

Según la Escuela Europea de excelencia (2023), menciona que la crisis financiera que afectó a nivel global en la última década del siglo pasado puso el enfoque en el Riesgo Operativo. Las consecuencias de esta crisis, que se propagaron como un efecto dominó a partir del colapso de varias entidades financieras, destacaron la necesidad de gestionar los riesgos que tenían el potencial de paralizar las operaciones de las empresas.

Dentro de las organizaciones, el riesgo operacional para Fiorito (2020) se encuentra siempre presente y ejerce un impacto en todas las actividades comerciales. Por lo tanto, es crucial abordarlo de manera integral. La implementación de un sólido marco de gestión de riesgo operacional no solo reducirá las pérdidas, sino que también potenciará los beneficios y aumentará la eficiencia en la institución. Es por esto que las gestiones de riesgo operacional serían una tarea constante. Entre los eventos destacar se encuentran: errores en valoración de activos, transacciones no autorizadas, conflictos de interés, falta de transparencia, fallos en el registro,

deficiencias en los procesos, riesgos laborales, prácticas comerciales cuestionables, eventos naturales catastróficos, problemas en la infraestructura y tecnología.

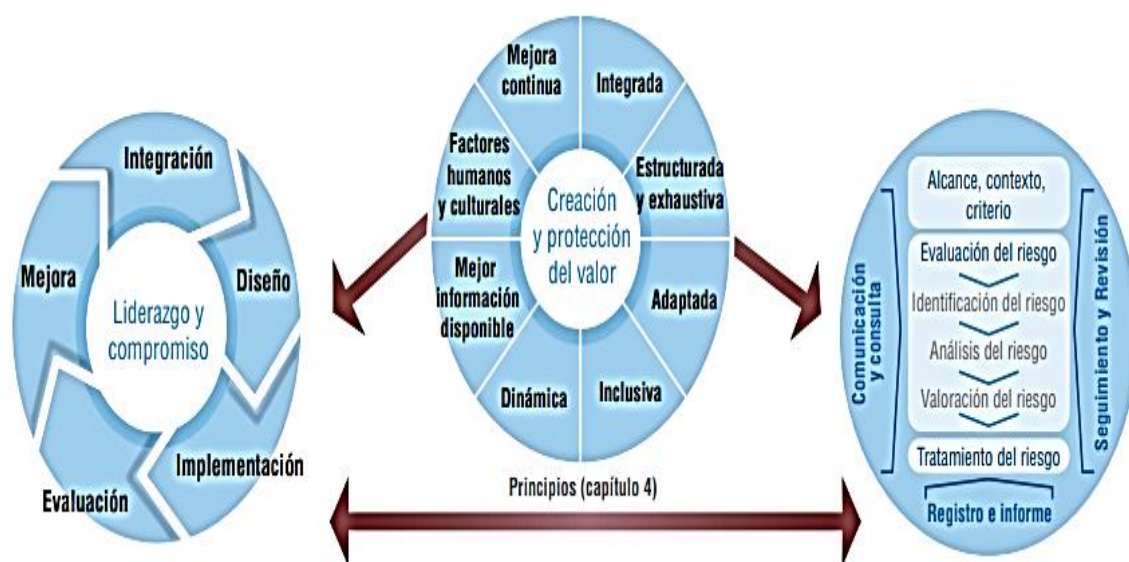
Además, para Cubero Abril (2023) La gestión de riesgos es una herramienta fundamental en las empresas, asiste a los líderes en la toma de decisiones. En este contexto, no solo convierte la incertidumbre en oportunidad, sino que también disminuye los riesgos que podrían impactar negativamente en el logro de los objetivos de la organización. La gestión de riesgos abarca una serie de acciones destinadas a identificar y evaluar los riesgos que influirían en esos objetivos. El riesgo se refiere a la probabilidad de que ocurra un evento que afectaría la realización de los objetivos, ya sea de una empresa o de un proceso. Por lo tanto, el riesgo se considera como la posibilidad de que ocurra un suceso no deseado que ocasionaría pérdidas para la entidad.

La Norma UNE-ISO 31000:2018 proporciona directrices para la gestión del riesgo en las organizaciones. Está diseñada para ser utilizada por aquellos responsables de crear y preservar valor en las organizaciones, a través de la gestión de riesgos, la toma de decisiones, el establecimiento y logro de objetivos, así como la mejora del desempeño.

La gestión de riesgos se fundamenta en los principios, el marco de referencia y el proceso

Estos componentes serán ajustados o perfeccionados para conseguir una gestión de riesgos eficiente, efectiva y consistente. A continuación, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Principios, marco de referencia y proceso de gestión del riesgo



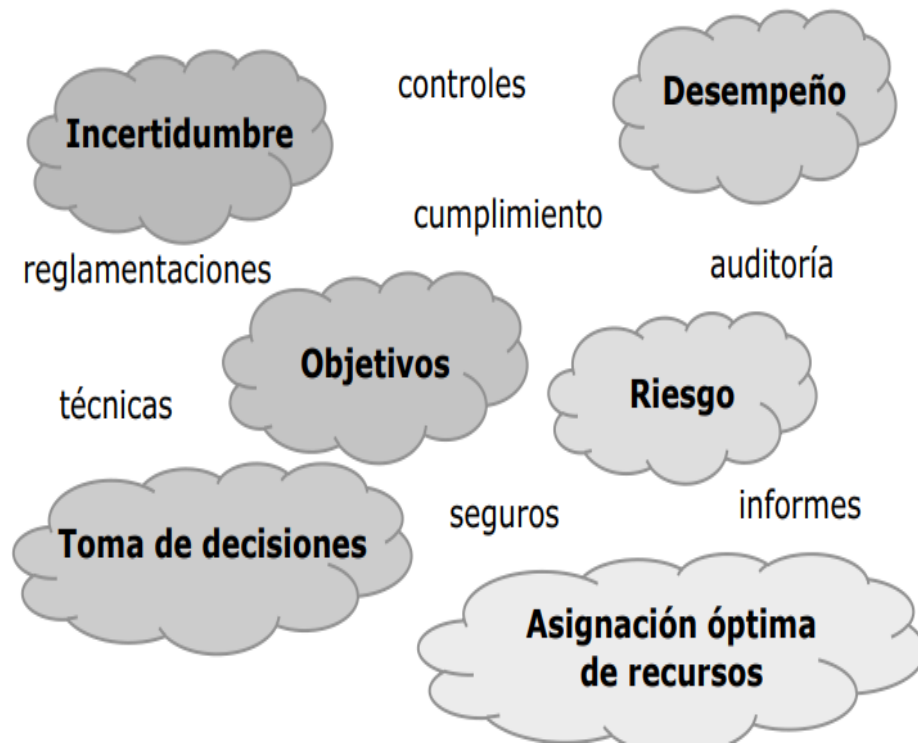
Fuente: UNE-ISO 31000:2018

Esta norma ISO 31000 tiene las siguientes características:

- Gestionar riesgos de manera efectiva
- La toma de decisiones
- Establecer y alcanzar objetivos
- La mejor de desempeño

“Esta filosofía de ISO 31000 permite a distintos públicos y usuarios abordar el riesgo y su gestión desde distintas perspectivas y con distintos alcances, como auditoría, seguros, cumplimiento, seguridad, etc.”. (Escorial Bonet et al., 2019).

Gráfico 3. Filosofía de la gestión del riesgo



Fuente: UNE-ISO 31000:2018

Gestionar el riesgo operacional da ventajas, Pardo Álvarez (2017), da a conocer los siguientes:

- Se incrementa la posibilidad de lograr los objetivos de los procesos, lo cual implica cumplir con los requisitos establecidos por los clientes internos y externos, y lograr una mayor eficiencia en los procesos.
- Estimula la adopción de una gestión proactiva al anticiparse a los eventos y prevenir incidencias en lugar de reaccionar de forma correctiva, lo cual resulta más rentable a largo plazo.
- Mejora la seguridad y la confianza de las partes interesadas, fortaleciendo la reputación de la organización.
- Reduce las pérdidas, si un riesgo se materializa, ocasiona costos tangibles o intangibles.
- Mejora el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

- Aumenta la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la organización frente a los riesgos, fortaleciendo su resiliencia.

La administración del riesgo

La gestión de riesgos se trata fundamentalmente de un enfoque lógico y metódico para comprender, evaluar y supervisar riesgos en un entorno caracterizado por instrumentos financieros complejos, mercados financieros altamente dinámicos y avances tecnológicos en sistemas de información que definen la era actual. La palabra “riesgo” tiene su origen en el término latino “risicare”, que denota la idea de atreverse o aventurarse en un camino peligroso. (Diz Cruz, 2022)

Importancia de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos y los sistemas que la respaldan son aspectos esenciales en el mundo empresarial actual, gran parte del éxito o fracaso de una organización depende de cómo aborden las amenazas. La razón es clara: una organización que se prepara adecuadamente para afrontar las posibles complicaciones asociadas con su proceso de producción está en una mejor posición para lidiar con problemas si surgen, evita que se conviertan en catástrofes y, en su lugar, se transforman en oportunidades de crecimiento e inversión. (Concepto, 2021)

Beneficios de la gestión de riesgo operacional según Fiorito (2021)

Los principales beneficios de la gestión de riesgo operacional son:

- Proteger los recursos de la institución al evitar la materialización de eventos de riesgo operacional.
- Estabilizar los resultados de la institución financiera, previniendo pérdidas significativas.

- Reforzar la imagen y reputación ante clientes, contrapartes, depositantes e inversores.
- Introducir medidas de mitigación de riesgos en las normas, políticas, procesos y procedimientos.
- Exponer y documentar metodologías y herramientas utilizadas en la gestión del riesgo operacional.
- Involucrar y comprometer a todos los empleados en la identificación de riesgos y la elaboración de planes de acción.
- Contribuir al cumplimiento regulatorio e interno de la institución.

1.3. Análisis de implementación de gestión de riesgos operativos en las organizaciones

Análisis, evaluación y gestión de riesgos según Ríos Insua & Naveiro Flores (2022):

El análisis de riesgos es un proceso sistemático y analítico que busca evaluar, gestionar y comunicar los riesgos con el objetivo de reducirlos o eliminarlos si es posible. Este enfoque se utiliza para comprender las posibles consecuencias negativas de las amenazas en áreas como la vida humana, la salud, los activos y el medio ambiente. El análisis de riesgos comprende tres etapas esenciales:

Evaluación de riesgos: se centra en recopilar información sobre la probabilidad y las posibles consecuencias de las amenazas que podrían afectar un sistema en caso de que se materialicen.

Gestión de riesgos: Involucra acciones para controlar las amenazas, disminuyendo su probabilidad de ocurrencia y/o minimiza su impacto si llegan a ocurrir.

Comunicación de riesgos: Implica el intercambio de opiniones e información acerca de los riesgos y sus factores asociados entre evaluadores, gestores y otras partes interesadas relacionadas con el problema.

Los objetivos de la política de riesgos: según Piñeiro Sánchez & Llano Monelos (2010) se resumen en tres conceptos clave: identificar, medir y mitigar. En un primer paso, se busca reconocer y describir los factores de riesgo a los que la empresa está expuesta, considera su negocio, estructura financiera, accionistas, alcance geográfico, productos, clientes y otras características relevantes.

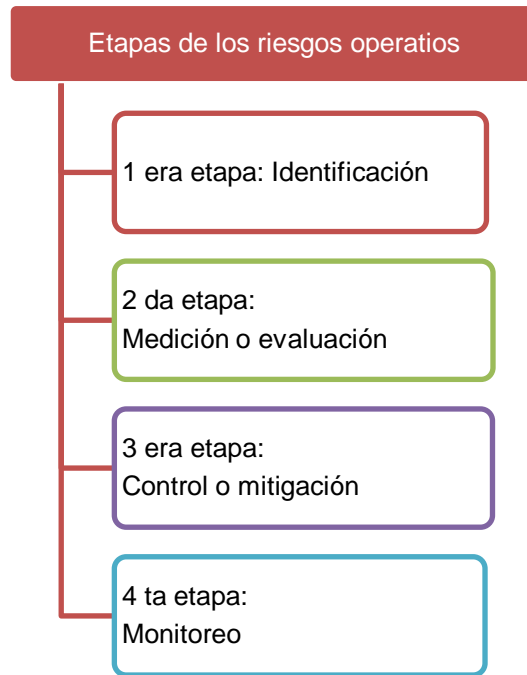
Las reglas de la administración de riesgos: para Mantilla (2009) son interpretadas como principios fundamentales o como un conjunto de pautas, se consideran como directrices que orientan el proceso de toma de decisiones en la gestión de riesgos.

Estas reglas son las siguientes:

- No asuma un riesgo mayor al que pueda permitirse perder.
- Tenga en cuenta las probabilidades.
- No arriesgue una suma significativa por un beneficio mínimo.

La Administración de Riesgos Operativos: comprende diversas etapas y elementos que serán considerados para su adecuada gestión. Menciona ISO Tools (2022) las siguientes:

Gráfico 4. Etapas de los riesgos operativos



Fuente: ISO Tools (2022)

- La primera etapa es la identificación, la cual implica la recolección de información previa a la ejecución de cualquier proceso, para detectar los riesgos operativos ya ocurridos y aquellos que surgen y que representan un obstáculo para alcanzar los objetivos. Esta etapa puede dividirse en dos sub-etapas: el inventario de procedimientos y la recolección de información.
- La segunda etapa es la medición o evaluación, en la cual se evalúa la probabilidad de materialización de los riesgos identificados, en función de la frecuencia con que se producen, y se define el impacto que genera si llegan a ocurrir. Como resultado de esta etapa se obtiene el riesgo inherente, que es el nivel de riesgo que presenta una actividad sin aplicar ningún tipo de control.
- La tercera etapa es el control o mitigación, en la cual se definen las medidas de control necesarias para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o minimizar los impactos que ocasiona los riesgos inherentes. Al concluir esta fase, se obtiene el riesgo residual, que representa el riesgo restante después de implementar los controles necesarios.

- La cuarta y última etapa es el monitoreo, en la cual se realiza un seguimiento adecuado de los riesgos para analizar su evolución y asegurarse que los controles aplicados funcionen correctamente.

Respuesta a los riesgos según GERENS (2016):

Prevención: eliminación de una amenaza específica, a menudo al eliminar la causa.

Mitigación: reducción del valor monetario estimado de un riesgo al reducir la probabilidad de ocurrencia.

Aceptación: aceptar las consecuencias del riesgo. Con frecuencia, esto se cumple al desarrollar un plan de contingencia para ejecutar si el riesgo llega a ocurrir.

Es de suma importancia tener documentado cada uno de los procesos de la gestión de riesgos operativos, con el objetivo de identificar los posibles riesgos, para lo cual existe múltiples posibilidades Pardo Álvarez (2017) menciona los siguientes:

- Tormenta de ideas en donde se tendrán en cuenta los siguientes pasos: generación, aclaración y evaluación.
- Entrevista estructurada o semiestructurada: personas relacionadas con el proceso.
- Método Delphi: diseñar un cuestionario con los posibles riesgos en el proceso.
- Lista de verificación: situaciones o factores de riesgo que puede presentarse con relativa frecuencia.

Tabla 2. Ejemplo de lista de verificación

NOMBRE DEL PROCESO					
FACTORES A CONSIDERAR	SI	NO	PARCIAL	N/A	RIESGOS ASOCIADOS
DOCUMENTACIÓN					
El proceso está documentado (procedimiento, IT....)					
La documentación esté actualizada y al día.					
El personal esté familiarizado con la documentación.					
La documentación es clara y de fácil comprensión para facilitar su uso.					
La documentación se encuentra accesible en los lugares adecuados para ser consultada cuando sea requerida.					
AGENTES					
Las responsabilidades están claramente definidas y asignadas.					
Las responsabilidades son asumidas por todos los involucrados en el proceso.					
El personal asignado al proceso es adecuado en términos de cantidad.					
El personal posee la competencia necesaria y ha recibido la formación adecuada.					

Fuente: Pardo Álvarez (2017)

Para el análisis y evaluación del riesgo operacional, una vez identificados es importante analizarlos y evaluarlos para determinar cuál es el más relevante para ello se utiliza escalas de valorización.

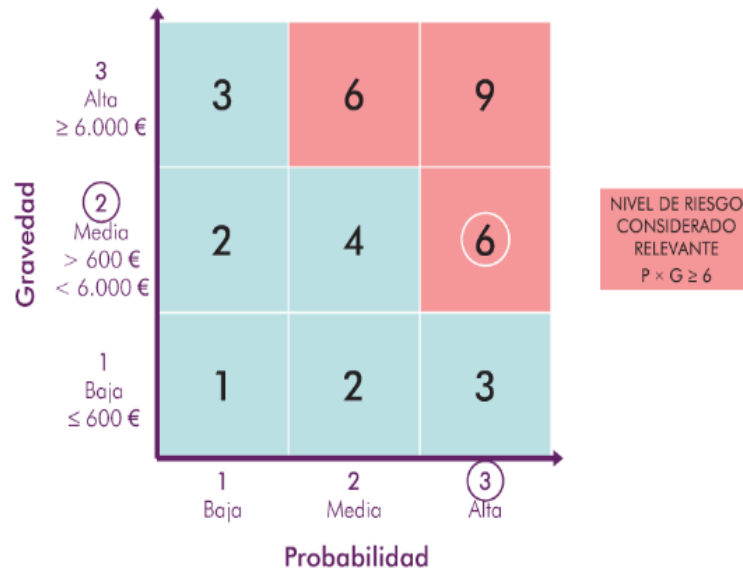
Tabla 3. Ejemplo de escalas de valoración para la gravedad y la probabilidad

VALORACIÓN	GRAVEDAD / IMPACTO
Alta	Existe la posibilidad de que el impacto financiero en la organización supere una cantidad determinada, lo que tendría un impacto significativo en la estrategia o en la operatividad de la empresa. Esto genera una alta preocupación entre los interesados.
Media	El impacto económico en la organización fluctuaría y generarían un impacto de nivel medio en la estrategia y la operatividad de la empresa. Esto conlleva una inquietud moderada entre los interesados.
Baja	Es posible que el impacto financiero en la organización se encuentre por debajo de un límite determinado. Esto implicaría un impacto reducido en la estrategia o en la operatividad de la empresa, lo que genera una preocupación mínima entre los interesados.
VALORACIÓN	PROBABILIDAD / FRECUENCIA
Alta (probable)	El evento es recurrente con una frecuencia específica Existe una probabilidad superior al 25% de que ocurra Puede repetirse varias veces dentro de un periodo de tiempo determinado
Media (posible)	El evento puede presentarse en un lapso igual o menor a X tiempo. Tiene una probabilidad menor al 25% de que ocurra. Puede presentarse más de una vez en un periodo de tiempo Se produce de forma esporádica
Baja (remota)	El evento no ocurriría dentro del periodo X. La probabilidad de que suceda es muy baja (menos del 2%). Es poco probable que ocurra. Hasta ahora, no ha sucedido.

Fuente: Pardo Álvarez (2017)

El cruce entre la gravedad y la probabilidad, junto con el uso del criterio de significancia establecido, facilita la identificación de los riesgos relevantes. Esto requiere tener disponible un valor de referencia, un criterio de significancia y un umbral establecido. Se hace una valoración cuantitativa y cualitativa que corresponde a la aparición del riesgo y la gravedad de la consecuencia mediante la multiplicación de probabilidad y gravedad, seguidamente se presenta una tabla a modo de ejemplo.

Figura 1. Ejemplo Cruce de gravedad por probabilidad



Fuente: Pardo Álvarez (2017)

A continuación, según Asana (2022), se presenta otro ejemplo de escalas de valoración. La escala de gravedad o impacto mide que tan grave será las consecuencias de cada riesgo. Se utilizará una matriz de cinco por cinco, lo que implica tener cinco niveles de escala de gravedad.

Tabla 4. Escala de gravedad o impacto

Insignificante	1	El riesgo tendrá un efecto mínimo si ocurre.
Menor	2	Las consecuencias del riesgo serán gestionadas sin dificultad.
Moderado	3	Será necesario tiempo para mitigar las consecuencias del riesgo.
Importante	4	Las consecuencias serán importantes y tendría repercusiones a largo plazo.
Catastrófico	5	Las consecuencias serán extremadamente perjudiciales y la recuperación sería complicada.

Fuente: Asana (2022)

Después se identificará la escala de probabilidad. Esta indica que tan probable es que ocurra cada riesgo.

Tabla 5. Escala de probabilidad

Muy probable	5	Hay una alta probabilidad de que este riesgo ocurra en algún momento.
Probable	4	Existe una gran probabilidad de que este riesgo se materialice.
Posible	3	La probabilidad de que este riesgo ocurra o no es del 50%.
No es probable	2	Es muy probable que este riesgo no se materialice.
Muy improbable	1	Es poco probable que este riesgo ocurra.

Fuente: Asana (2022)

Con estas dos escalas tanto de gravedad y probabilidad de ocurrencia del riesgo se determina el nivel de impacto del riesgo, el cual está codificado por colores: verde, amarillo y rojo.

Tabla 6. Impacto del riesgo

Bajo	(1 – 6)	Es poco probable que ocurran eventos de bajo riesgo, y en caso de que ocurran, tendrán un impacto insignificante en tu proyecto o empresa. Por lo tanto, puedes considerarlos de baja prioridad en tu plan de gestión de riesgos y asignarles menos atención.
Medio	(7 -12)	El evento de riesgo medio causaría contratiempos en el proyecto, pero al tomar medidas preventivas y mitigadoras durante la planificación, asegurarían el éxito del proyecto. Aunque no deben ignorarles, no es necesario que sean tu principal prioridad.
Alto	(13 – 25)	Los eventos de alto riesgo tendrían un impacto significativo en tu proyecto si no los tienes en cuenta durante la planificación. Dado su alta probabilidad de ocurrencia y consecuencias graves, son de máxima importancia en tu plan de gestión de riesgos.

Fuente: Asana (2022)

El siguiente gráfico muestra los criterios de la matriz de riesgos, en donde se obtiene el impacto del riesgo, a través de la multiplicación de la gravedad por la probabilidad.

- Bajo representado por el color verde
- Mediano representado por el color amarillo
- Alto representado por el color rojo

Gráfico 5: Criterio de la matriz de riesgos

Gravedad	×	Probabilidad	=	Impacto del riesgo
Insignificante		Muy probable		Bajo
Menor		Probable		Mediano
Moderada		Posible		Alto
Importante		No es probable		
Catastrófica		Muy improbable		

Fuente: Asana (2022)

Gráfico 6. Ejemplo de matriz de riesgos



Fuente: Asana (2022)

Una vez que se haya concluido la evaluación es necesario tener un tratamiento de riesgo operacional, con el objetivo de minimizar o mitigar el riesgo. Según Pardo Álvarez (2017) presenta la siguiente opción de tratamiento de un riesgo:

1.- Evitar el riesgo

- Evitar o detener la actividad de riesgo
- Eliminar la fuente del riesgo
- Automatizar procesos
- Optimizar la organización del trabajo

2.- Transferir el riesgo

- Adquirir seguros para prevenir pérdidas.
- Considerar la incorporación de nuevos socios.
- Externalizar o subcontratar parte del proceso.
- Establecer alianzas con otras organizaciones.

3.- Reducir el riesgo

- Implementar medidas de mitigación o control.
- Modificar las posibles consecuencias.
- Realizar inspecciones o verificaciones adicionales.
- Reasignar responsabilidades.
- Desarrollar planes de contingencia.

4.- Aceptar el riesgo

- Evaluar el riesgo de manera continua, basada en decisiones fundamentadas.
- Estimar las posibles pérdidas.
- Monitorear el riesgo para asegurarse de que se mantenga dentro de los límites aceptables establecidos por la organización en términos de tolerancia al riesgo.

Labor de seguimiento y control, mismo que sería constante en el proceso de gestión de riesgos, en especial en la fase de tratamiento, en el caso de que no resulte se replantarán acciones.

Tabla 7. Ejemplo de cuadro plan de contingencia

PLAN DE CONTINGENCIA		
Proceso/s afectado/s		
Riesgo operacional activador del plan	Consecuencias	
Activación del plan		
Responsable de puesta en marcha de este plan de contingencia		
N.º	Actividades a poner en marcha	Responsable

Fuente: Pardo Álvarez (2017)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Caracterización del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”

El Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”, pertenece a la iglesia Cristo es mi Paraíso que se encuentra ubicada en la Provincia Bolívar, cantón Guaranda, en la comunidad de Cashapamba, parroquia Julio Moreno dedicada a organizaciones religiosas que atienden directamente a los feligreses. La iglesia inició sus actividades el 30 de Julio de 1998 como sociedades.

El Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo” recibe fondos de la fundación Compassion International esta es una organización sin fines de lucro que trabaja en colaboración con iglesias locales en todo el mundo para proporcionar apoyo a los niños y sus familias que se encuentran en situación de extrema pobreza. La organización establece convenios con iglesias locales para llevar a cabo sus programas de desarrollo infantil. La sociedad con la Iglesia Cristo es Mi Paraíso inicio el 20 de enero del 2015, a través de este convenio, Compassion International brinda capacitación, recursos y asistencia técnica a la iglesia local para proporcionar programas efectivos y sostenibles de apoyo a la niñez en sus comunidades.

El Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo” tiene como misión y visión:

Misión:

Servir a los niños, jóvenes y familias para su desarrollo integral por amor a Cristo Jesús.

Visión:

Lograr que los participantes sean seguidores de Cristo Jesús con una clara convicción y que desarrollen su potencial de manera integral.

Los principios del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo” son:

- Amor: hacemos y tenemos buenos actos con nuestro prójimo.
- Respeto: cuidamos nuestras acciones y apreciamos a nuestro prójimo.
- Integridad: nuestras acciones se basan en principios éticos y morales.
- Excelencia: somos eficientes y efectivos en nuestras responsabilidades.
- Mayordomía: administramos los recursos de manera efectiva en beneficio de los participantes.
- Unidad: trabajamos en función a un objetivo en común.

El Centro de Desarrollo integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo” en beneficio de los niños, niñas y adolescentes. Cuenta con 20 colaboradores con la modalidad prestación de servicios.

Distribución de los colaboradores del Centro de desarrollo EC0495 “Sembradores de Jesucristo”

Tabla 8. Distribución de los colaboradores

Nivel	Total Colaboradores
Directivos	5
Comisión de vigilancia	2
Administrativo	3
Operativo	10

Fuente: elaboración propia

De acuerdo el orgánico estructural, se conforma de la siguiente manera:

Nivel Directivo, conformado por los representantes de la iglesia Cristo es mi paraíso, quienes son elegidos por votación en la asamblea general de miembros de la iglesia la elección es por cuatro años, sus funciones principales son: supervisar los recursos y coordinar las actividades. Los líderes del nivel directivo también serían responsables de establecer políticas y procedimientos, y de tomar decisiones importantes sobre asuntos relevantes.

Nivel Administrativo, conformado por el director, Contador y Secretario.

Director, es elegido por el comité de la iglesia sus responsabilidades principales son:

- Administrar los recursos con eficiencia.
- Ser parte de la elección del personal junto con el comité de la iglesia.
- Planificar los programas mensuales a desarrollar y socializar con el equipo.
- Supervisar la implantación de estrategias y acciones del Centro de Desarrollo Integral.

- Todos los ingresos y gastos del ministerio tengan un documento de respaldo.
- Planificar anualmente las actividades y la formulación del presupuesto junto con el equipo, el representante de la iglesia y el comité.

Contador, es elegido por el comité de la iglesia y el director del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”.

Sus funciones son:

- Utilizar el sistema de contabilidad proporcionado por Compassion International
- Ingresar todo el movimiento económico al SIIDEN
- Mantener los documentos CONTABLES completos y actualizados
- Participar en la planificación de actividades
- Realizar el control de los fondos en efectivo el último día laborable de cada mes.
- Realizar cada mes la conciliación bancaria
- Verificar los documentos de gastos que sean autorizados por el SRI
- Llevar los inventarios de todos los bienes.
- Mantener en orden los archivos que se utilizan en el área financiera
- Estar dispuesto/a a colaborar en las actividades del ministerio y de la iglesia.

Secretario, es elegido por el comité de la iglesia y el director del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”.

Sus funciones son:

- Manejar la correspondencia
- Ingresar todos los datos de los beneficiarios en el SIIDEN/Connect
- Mantener los documentos completos y actualizados de los beneficiarios y del personal.
- Enviar la información requerida por Compassion International y el patrocinador
- Enviar el registro de asistencia, logros y visitas a hogares de los beneficiarios, etc.
- Llevar controles de envío de documentos

- Participar en la planificación de actividades
- Manejar caja chica
- Estar dispuesta/o a colaborar en las actividades del ministerio y de la iglesia.
- Elaborar actas de reuniones de equipo y de trabajo.
- Tomar fotografías para actualizaciones y para regalos.

Nivel Operativo, conformado por los tutores educativos, promotores educativos, tutor espiritual, encargados de cocina.

Tutores educativos son elegidos por el comité de la iglesia y el director del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”.

Sus funciones son:

- Cumplir con el plan curricular
- Elaborar y aplicar la planificación de las clases de acuerdo al plan curricular.
- Alcanzar los indicadores de resultados de los y las beneficiarios
- Aplicación, seguimiento y registro de los logros de cada participante
- Registrar la asistencia de los participantes
- Realizar evaluaciones individuales de los beneficiarios
- Colaborar en la compra de regalos y toma fotos para los participantes
- Participar en la planificación de actividades
- Realizar visitas al hogar de los participantes

Promotores educativos son elegidos por el comité de la iglesia y el director del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”.

Sus funciones son:

- Cumplir con el plan curricular mensual
- Elaborar y aplicar la planificación de las clases de acuerdo al plan curricular.
- Alcanzar los indicadores de resultados de los y las participantes

- Aplicación, seguimiento y registro de los logros de cada participante
- Elaborar planificación de actividades para visitas
- Mantener el número de participantes
- Realizar un taller mensual para las madres
- Entregar canastas de víveres
- Realizar evaluaciones individuales de los participantes
- Estar dispuesta/o a colaborar en las actividades del ministerio y de la iglesia.
- Realizar visitas en los hogares de los participantes

Tutor espiritual es elegido por el comité de la iglesia y el director del Centro de Desarrollo Integral EC0495 "Sembradores de Jesucristo".

Sus funciones son:

- Velar por la salud espiritual y emocional de los beneficiarios y sus familias
- Seguimiento a los problemas emocionales y espirituales de los beneficiarios y sus familias
- Documentar la aplicación y seguimiento de las actividades planificadas y cumplidas
- Visitar los hogares de los beneficiarios
- Llevar un registro de las vivencias y experiencias del desarrollo y crecimiento espiritual de cada uno de los niños.
- Participar en la planificación de actividades
- Estar dispuesto a colaborar en las actividades del ministerio y de la iglesia.

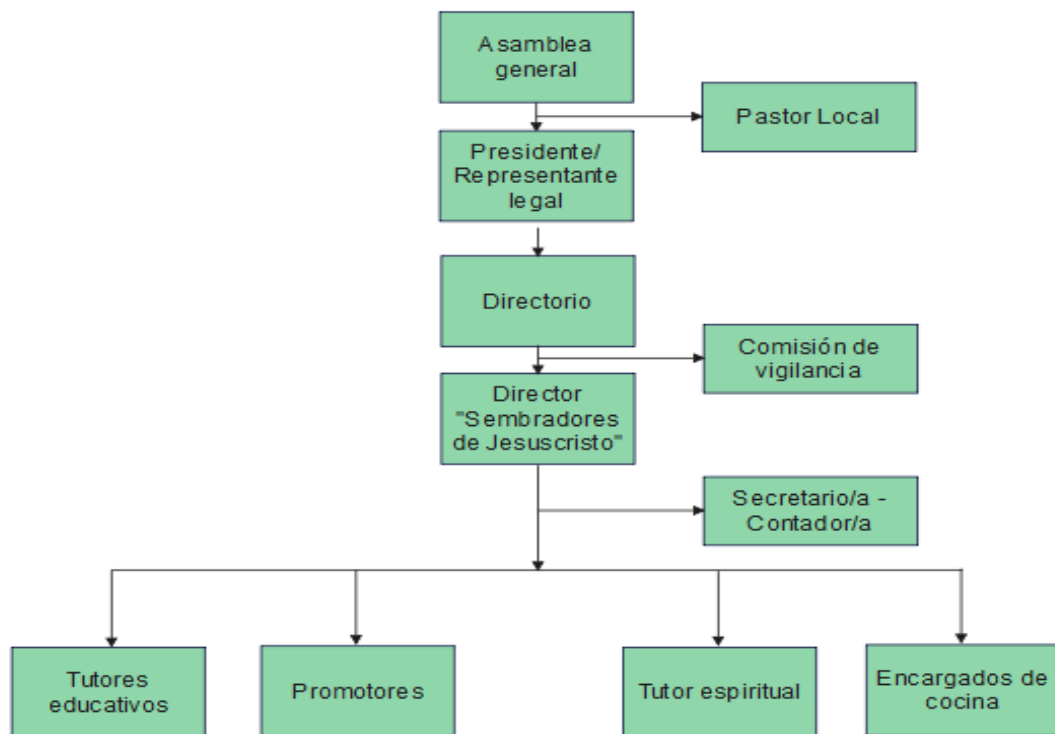
Encargados de cocina son elegido por el comité de la iglesia y el director del Centro de Desarrollo Integral EC0495 "Sembradores de Jesucristo".

Sus funciones son:

- Elaborar junto con el director el menú mensual se considera una alimentación sana y adecuada para los participantes.

- Realizar un seguimiento y registro de la programación del menú, que asegure su preparación y combinación adecuada de alimentos saludables, nutritivos y ricos en vitaminas y proteínas.
- Colaborar en la adquisición de alimentos y otros suministros necesarios.
- Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo.
- Estar dispuesto a colaborar en las actividades del ministerio y de la iglesia.

Gráfico 7. Organigrama estructural EC0495 “Sembradores de Jesucristo”



Fuente: Iglesia Cristo es mi Paraíso

2.2. Metodología de la investigación

El tipo de investigación hacer aplicado depende de la idea a defender propuesta en el presente trabajo, se usan técnicas y estrategias para llevar a cabo la investigación de manera sistemática y rigurosa. En este caso sobre riesgos operativos en el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”.

Modalidad de la investigación

Este trabajo se realiza mediante el uso de métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, esta es, útil para abordar de una manera amplia y a su vez específica el objeto de estudio. A partir, del concepto que menciona Hernández, Fernández, & Baptista (2014), en cuanto, al enfoque cuantitativo, el mismo que, se usa para tener una recolección de datos, para así, probar la idea a defender basado mediante la utilización de mediciones numéricas y análisis estadístico, con el objetivo de establecer patrones de comportamiento.

A sí mismo, se destaca que el enfoque cualitativo se emplea para recolectar y analizar datos con el propósito de mejorar las interrogantes de investigación y, a su vez, conocer nuevas interrogantes. Además, según Creswell (2009) define como “Los métodos cuantitativos y cualitativos son enfoques complementarios, no opuestos, de la investigación social. Cada uno tiene sus propias fortalezas y debilidades, y ambos son necesarios para obtener una comprensión completa y profunda de los fenómenos sociales”

Tipos de investigación

Histórica, la investigación histórica se fundamenta en examinar documentos, analizar evidencias materiales y objetos auténticos, así como realizar entrevistas a individuos vinculados directamente con los acontecimientos estudiados o que poseen información significativa sobre los mismos. (Bernal Torres, 2010)

Explicativa, es ampliamente utilizado en varios tipos de investigación y se considera esencial, busca abordar una pregunta central o fundamental. (Niño Rojas, 2011)

Según, Rodríguez Sánchez (2020) la investigación explicativa tiene como objetivo principal identificar y justificar las causas de hechos, circunstancias o fenómenos que son objeto de estudio, ya sean de naturaleza física o social. Se centra en comprender por qué ocurre un evento, las condiciones que lo rodean y la posible relación entre las variables involucradas.

Documental, Se basa en la revisión de documentos como libros, anuarios, diarios, monografías, textos, videografías y audio casetes. En este enfoque, se utiliza la observación para analizar datos, identificarlos, seleccionarlos y relacionarlos con el tema de estudio. (Guerrero Dávila & Guerrero Dávila , 2014)

De campo, se lleva a cabo en el sitio de los acontecimientos y consiste en adquirir información de fuentes primarias, sin intervenir ni regular las variables. Los datos obtenidos se derivan directamente de los individuos o grupos estudiados. (Monroy Mejía & Nava Sanchezllanes, 2018)

De acuerdo con Campos y Covarrubias (2010), la investigación de campo permite al investigador verificar las condiciones reales en las que se obtuvieron los datos, lo que facilita su revisión o ajuste en caso de que surjan dudas sobre su calidad.

Descriptiva, su objetivo principal es examinar y comprender las características esenciales y fundamentales de un fenómeno o tema de estudio. Esto implica analizar sus componentes, propiedades, funciones y relaciones con el fin de obtener una comprensión más profunda y precisa de la realidad en cuestión (Niño Rojas, 2011)
Para Martínez Ruiz (2012), la investigación descriptiva no se realiza ninguna alteración en las variables. Simplemente se observan y describen los fenómenos tal como se presentan.

Experimental, involucra la alteración de una variable experimental no confirmada bajo condiciones cuidadosamente controladas, con el propósito de explicar de qué manera o por qué motivo se origina una situación o evento específico. (Baena Paz, 2017)

El diseño de investigación de este trabajo es cuali - cuantitativa se utilizará los siguientes tipos de investigación: de campo, se hará en las instalaciones del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”, documental debido a que se enfoca en la recopilación y análisis de información de documentos bibliográficos; y, explicativa, busca explicar las relaciones causa-efecto.

Técnicas de recolección de datos

A continuación, se proporciona una descripción general de las principales metodologías o herramientas empleadas para recabar datos en un proceso de investigación, el autor Bernal Torres (2010) indica las siguientes técnicas:

La encuesta es una estrategia comúnmente utilizada para recopilar información. Esta técnica se basa en la elaboración de un cuestionario o conjunto de preguntas diseñadas para obtener información de las personas.

La técnica de la entrevista implica establecer una comunicación directa con individuos que se consideran fuentes de información. A diferencia de la encuesta, que se basa en un cuestionario estructurado, la entrevista tiene como objetivo obtener respuestas más espontáneas y abiertas. Durante el proceso de entrevista, se profundiza en aspectos relevantes para el estudio, permitiendo una mayor comprensión del tema en cuestión.

La técnica de observación directa se emplea cada vez más debido a su capacidad para obtener información precisa y fiable. Se lleva a cabo a través de un proceso sistemático y riguroso, se utiliza medios audiovisuales en estudios del comportamiento humano en entornos laborales.

El análisis de documentos es una técnica que se centra en el examen de material impreso, se usa fichas bibliográficas como herramienta. Su propósito es analizar y utilizar esta información en la construcción del marco teórico de la investigación.

Internet se ha convertido en una fuente de información de gran importancia y versatilidad en la recopilación de datos. Ofrece diversas posibilidades para acceder a una amplia gama de información de manera rápida y conveniente.

Después de lo citado, esta investigación tiene un conjunto de técnicas y herramientas que van ayudar a llegar al objeto de estudio a través de: la observación, encuestas y análisis de la información que tiene la organización seleccionada.

Población y muestra:

En el contexto de la investigación según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) define al universo, población y muestra de la siguiente manera:

El universo, se refiere al conjunto total de elementos o individuos que cumplen con las características definidas para el estudio.

La población, es una parte del universo, específicamente el conjunto de individuos que se consideran relevantes para la investigación.

La muestra, por su parte, es una selección de elementos o individuos de la población que se toman para ser analizados en la investigación.

A continuación, según Bernal Torres (2010), se presenta la fórmula para obtener el tamaño de la muestra si la población es finita.

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

Donde:

n = tamaño de la muestra (?)

N = universo

Z = valor de la tabla Z se considera el nivel de confianza

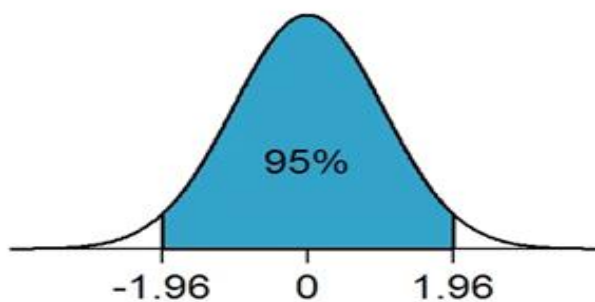
p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error de estimación

La distribución normal: de acuerdo con Galindo Domínguez (2020), la distribución normal, también conocida como distribución de Gauss, proporciona una representación de cómo los datos se distribuyen en forma característica. Bajo esta distribución, los datos se distribuyen en forma de una campana simétrica, lo cual brinda la posibilidad de modelar y analizar diversos fenómenos.

Figura 2. Campana de Gauss



Fuente: Galindo Domínguez (2020)

Dado el reducido tamaño de la muestra en esta investigación, se procederá a realizar la encuesta a todos los colaboradores del Centro de Desarrollo Integral EC0495 "Sembradores de Jesucristo", que consta de 20 personas, abarca así el universo completo de la población en estudio.

Para el análisis de los procesos operativos del Centro de Desarrollo Integral EC0495 "Sembradores de Jesucristo" es importante conocer el manejo actual de las

actividades a través de una encuesta, que permita establecer un modelo de gestión de riesgos operativos aplicable para la organización. Esta encuesta tiene como objetivo conocer la necesidad que tiene la organización referente a los riesgos operativos, esta direccionada a los directivos, colaboradores del área administrativa y operativa.

A continuación, se presenta los datos obtenidos de la encuesta realizada. a los directivos, colaboradores del área administrativa y operativa del Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”.

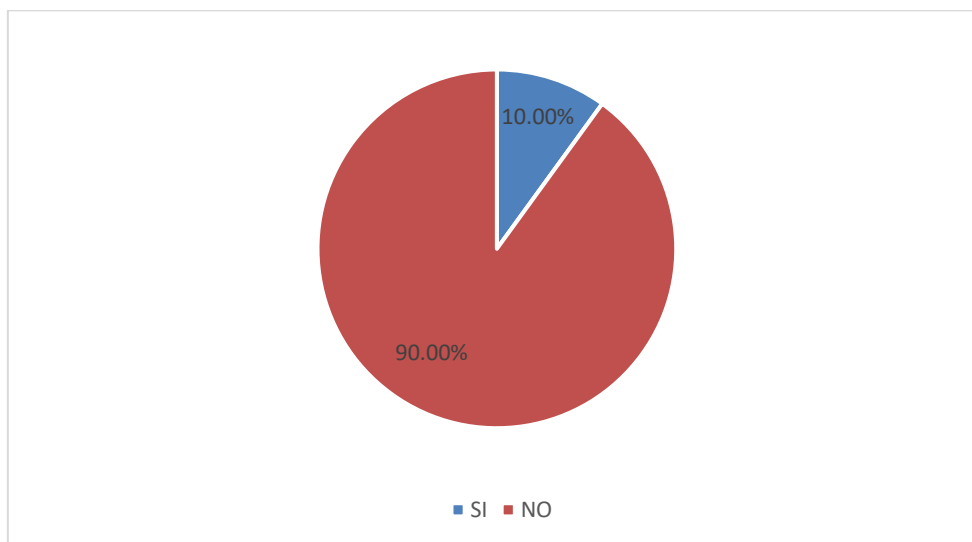
Pregunta # 1.- ¿Conoce usted qué son los riesgos operativos?

Cuadro 1. Qué son los riesgos operativos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	10,00 %
No	18	90,00 %
Total	20	100,00%

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 8.- Qué son los riesgos operativos



Fuente: cuadro N° 1

Análisis e interpretación: de acuerdo con los resultados de la primera pregunta, se observa que un alto porcentaje, específicamente el 90%, indica no tener conocimiento sobre los riesgos operativos. Por otro lado, el 10% restante afirma tener un nivel de conocimiento en este tema.

Este resultado resalta la necesidad de fortalecer la educación y la conciencia sobre los riesgos operativos dentro de la organización. Al aumentar el nivel de conocimiento y conciencia sobre los riesgos operativos, la organización estará en una mejor posición para identificar, mitigar y prevenir posibles impactos negativos en sus operaciones.

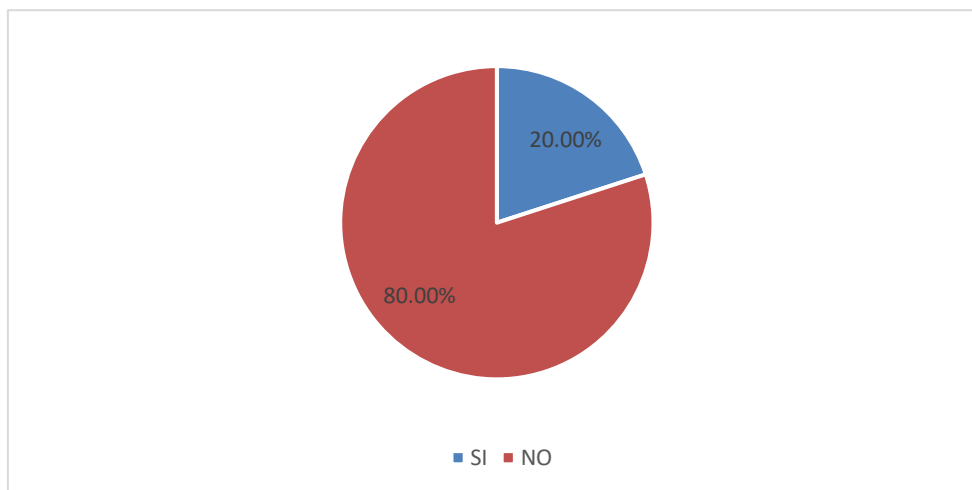
Pregunta # 2.- ¿Sabe usted qué tipos riesgos operativos enfrenta el Centro de Desarrollo Integral EC0495?

Cuadro 2. Tipos de riesgos operativos en el Centro de Desarrollo Integral EC0495

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	20,00 %
No	16	80,00 %
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 9. Tipos de riesgos operativos en el Centro de Desarrollo Integral EC0495



Fuente: cuadro N° 2

Análisis e interpretación: de acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta, se evidencia que el 80% de los encuestados manifestó no poseer conocimiento acerca de los distintos tipos de riesgos operativos que puede enfrentarse en el Centro de Desarrollo Integral EC0495. Por otro lado, el 20% restante demostró contar con un nivel de conocimiento en relación a este tema.

Esto implica que la gran mayoría de las personas encuestadas no están familiarizadas con los posibles riesgos que puede darse en ese entorno. Estos resultados destacan la necesidad de brindar educación y concientización sobre los riesgos operativos, la mayoría de las personas encuestadas carecen de conocimiento en este tema.

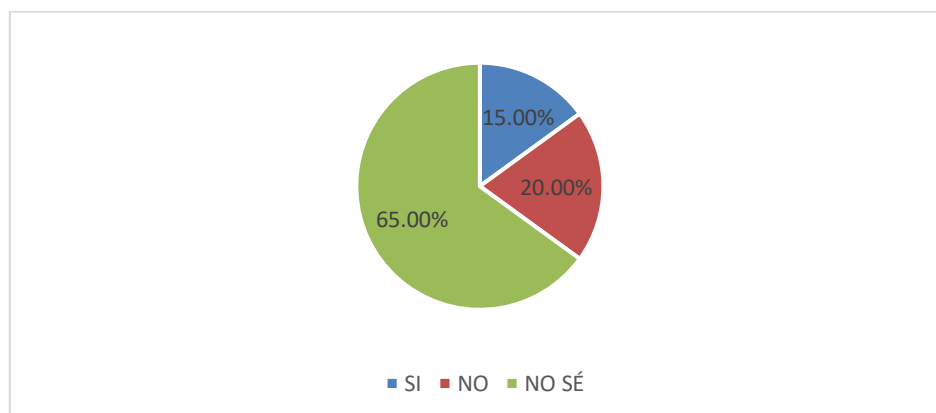
Pregunta # 3.- ¿Conoce si existen manuales de procedimientos en el manejo administrativo y financiero?

Cuadro 3. Manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	15,00 %
No	4	20,00 %
No Sé	13	65,00%
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 10. Manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero



Fuente: cuadro N° 3

Análisis e interpretación: tras analizar los resultados de la encuesta, se concluye que el 65% de los encuestados manifiesta desconocer si existen manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero en el Centro de Desarrollo Integral EC0495. Además, el 20% de los participantes indica que no existen dichos manuales, mientras que el 15% restante afirma que sí existen.

En relación a la existencia de manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero, se observa que en el Centro de Desarrollo Integral EC0495 "Sembradores de Jesucristo" se cuenta con algunos manuales proporcionados por la fundación socia. Sin embargo, es importante destacar que como organización se encuentran en proceso de elaboración de estos manuales para adaptarlos a sus necesidades específicas.

Pregunta # 4.- ¿Sabe si existen informes administrativos y financieros en la organización?

Cuadro 4. Informes administrativos y financieros en la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30,00 %
No	3	15,00 %
No Sé	11	55,00%

Total	20	100,00%
--------------	----	---------

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 11. Informes administrativos y financieros en la organización



Fuente: Cuadro N° 4

Análisis e interpretación: después de examinar los resultados de la encuesta, se concluye que un porcentaje significativo de los encuestados (55%) desconoce si en la organización existen informes administrativos y financieros. Por otro lado, el 30% de los encuestados afirma que sí existen informes, mientras que el 15% restante indica que no existen.

En la organización, se elabora mensualmente un informe contable que detalla los gastos de acuerdo al plan de socio establecido anualmente. Este informe se carga mensualmente en el sistema que la fundación socia facilita, y los documentos físicos se archivan en la secretaría de la organización. Esta información muestra la necesidad de mejorar la comunicación y la difusión de los informes en la organización para garantizar una mayor transparencia y acceso a la información financiera y administrativa.

Pregunta # 5.- ¿Conoce si se realiza una evaluación periódica sobre los informes administrativos y financieros?

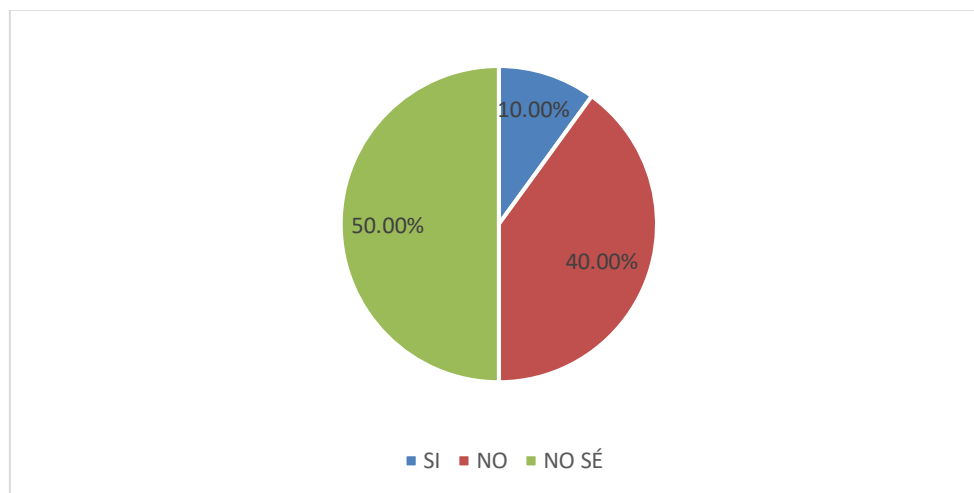
Cuadro 5. Evaluación periódica de los informes administrativos y financieros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

Si	2	10,00 %
No	8	40,00 %
No Sé	10	50,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 12. Evaluación periódica de los informes administrativos y financieros



Fuente: cuadro N° 5

Análisis e interpretación: tras llevar a cabo la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados: el 50% de los encuestados manifestó desconocimiento sobre el tema en cuestión, el 40% indicó que no existen evaluaciones periódicas sobre los informes administrativos o financieros, y el 10% restante respondió afirmativamente.

Tras analizar la situación en la organización, se identifica que existe una evaluación periódica del informe contable realizado por la fundación socia. Sin embargo, se destaca que la directiva no lleva a cabo ninguna evaluación adicional, la falta de una evaluación adicional por parte de la directiva limita la identificación de posibles áreas de mejora.

Pregunta # 6.- ¿Conoce si existen procesos de control interno establecidos para el uso de los recursos administrativos y financieros?

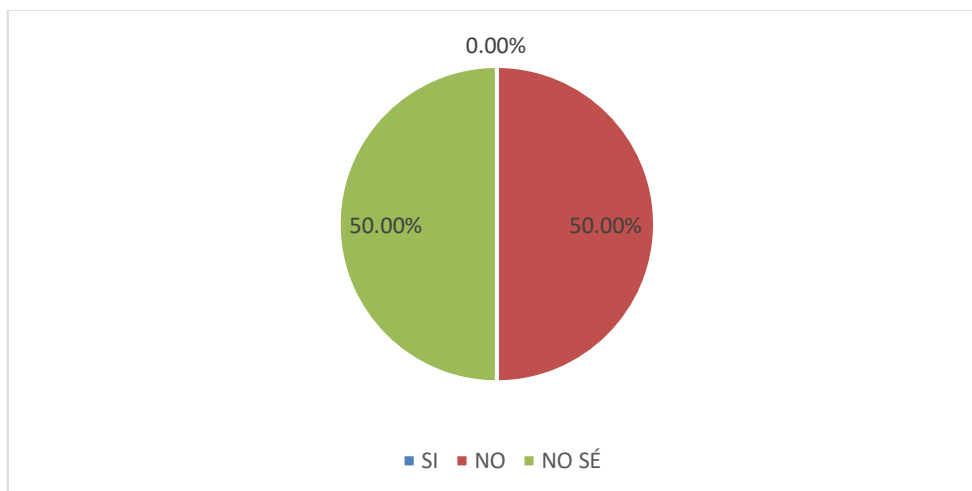
Cuadro 6. Procesos de control interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00 %

No	10	50,00 %
No Sé	10	50,00%
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 13. Procesos de control interno



Fuente: cuadro N° 6

Análisis e interpretación: tras examinar los resultados de la encuesta, se llega a la conclusión de que existe una distribución equitativa de respuestas entre los encuestados en relación a los procesos de control interno. El 50% de los participantes indica que no tienen implementados dichos procesos, mientras que el otro 50% manifiesta desconocimiento al respecto.

Actualmente, la organización no cuenta con procesos de control interno formalmente establecidos. Si bien se llevan a cabo ciertos controles, no existe una estructura o conjunto definido de procedimientos que se consideren procesos de control interno.

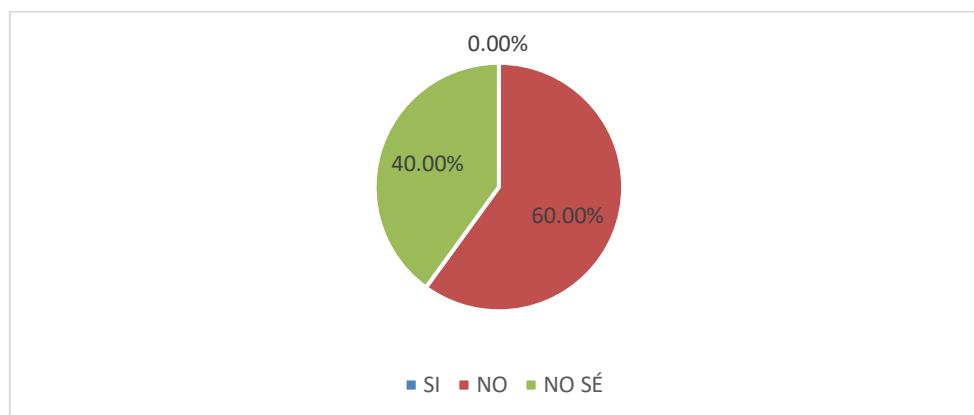
Pregunta # 7.- ¿Sabe usted si la comisión de vigilancia realiza una evaluación del riesgo de fraude, uso o enajenación de activos, alteración de documentos, u otros actos indebidos?

Cuadro 7. Evaluación comisión de vigilancia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00 %
No	12	60,00 %
No Sé	8	40,00%
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 14. Evaluación comisión de vigilancia



Fuente: cuadro N° 7

Análisis e interpretación: después de revisar los resultados de la encuesta, se evidencia que el 60% de los encuestados señaló la ausencia de una evaluación de riesgo en relación con fraudes, uso o enajenación de activos, alteración de documentos u otros actos indebidos. Por otro lado, el restante 40% manifestó desconocimiento sobre este tema.

Es importante destacar que la falta de una evaluación de riesgo adecuada expone a la organización a posibles pérdidas financieras, daño a la reputación y otras consecuencias negativas. La identificación y mitigación de los riesgos mencionados son fundamentales para garantizar la integridad de los activos, la protección de los intereses de la organización.

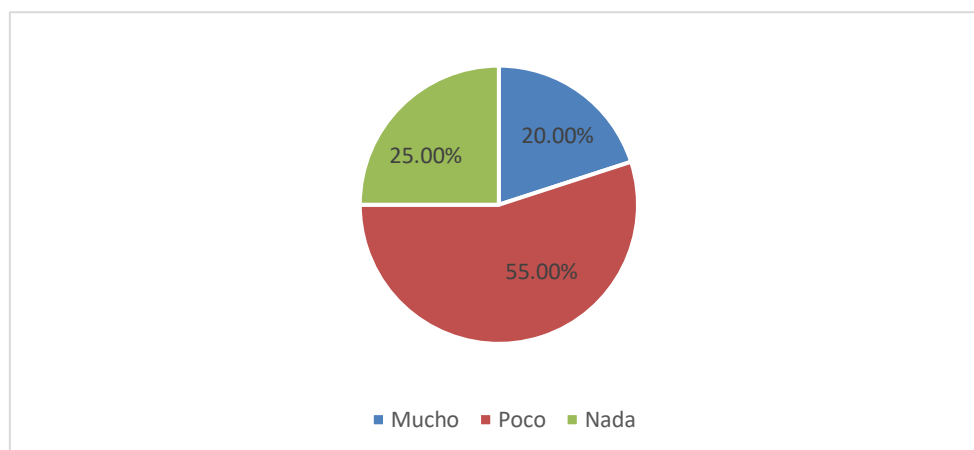
Pregunta # 8.- ¿Para ingresar a la organización usted se encontraba debidamente capacitado para ejercer el cargo?

Cuadro 8. Capacitado para ejercer el cargo al ingresar a la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	4	20,00 %
Poco	11	55,00 %
Nada	5	25,00%
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 15. Capacitado para ejercer el cargo al ingresar a la organización



Fuente: cuadro N° 8

Análisis e interpretación: luego de realizar la encuesta, se determinó lo siguiente: el 55% de los encuestados expresó que al ingresar a la organización contaban con una capacitación insuficiente para desempeñar su cargo. Por otro lado, el 25% de los participantes indicó que no habían recibido ninguna capacitación previa. Únicamente el 20% mencionó que se encontraba debidamente capacitado al momento de ingresar a la empresa.

Los resultados de la encuesta destacan la necesidad de mejorar la capacitación al ingresar a la organización. Una mayor atención en este aspecto mejora la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los empleados, al tiempo que garantiza un desempeño sólido desde el inicio de su carrera en la organización.

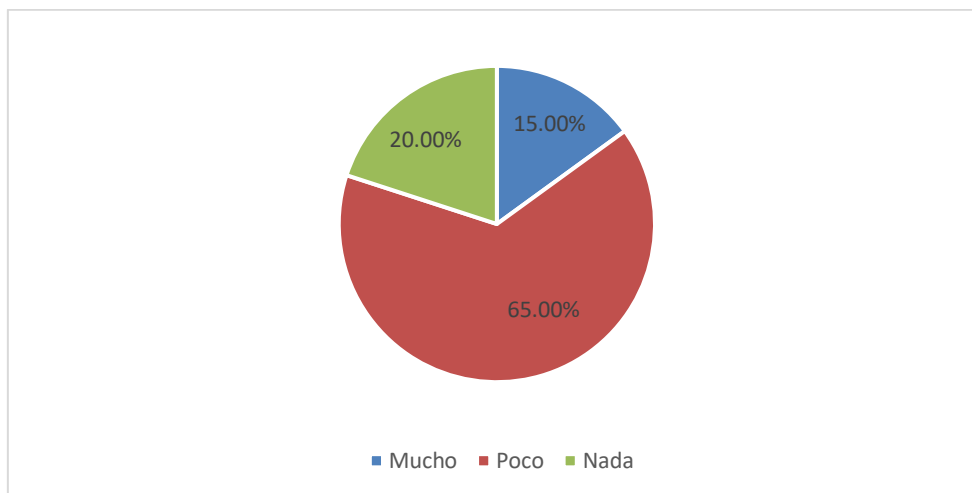
Pregunta # 9.- ¿Una vez que ingreso a laborar en la organización se le ha dado la capacitación adecuada para ejercer su cargo?

Cuadro 9. Capacitado para ejercer su cargo durante la ejecución de sus labores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	3	15,00 %
Poco	13	65,00 %
Nada	4	20,00 %
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 16. Capacitado para ejercer su cargo durante la ejecución de sus labores



Fuente: Cuadro N° 9

Análisis e interpretación: después de llevar a cabo la encuesta, se determina lo siguiente: el 65% del personal encuestado manifestó que no ha recibido una capacitación adecuada para ejercer su cargo desde que ingresó a laborar. El 20% indicó haber recibido una capacitación insuficiente, mientras que el 15% restante respondió haber recibido una capacitación adecuada.

Estos resultados resaltan la importancia de mejorar y fortalecer los programas de capacitación en la organización, con el fin de brindar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera eficiente en sus roles.

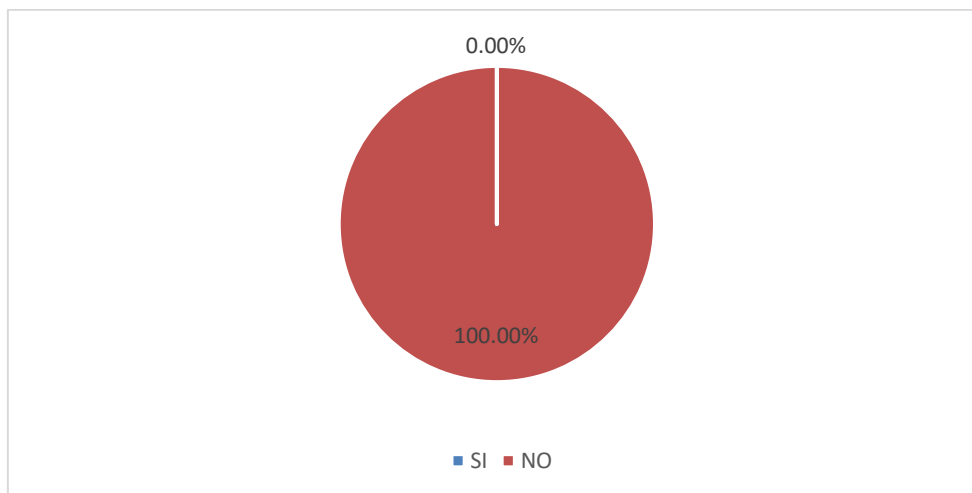
Pregunta # 10.- ¿Se le ha comunicado por escrito si se ha detectado que no ha cumplido las observaciones realizadas en la ejecución de sus funciones?

Cuadro 10. Comunicado por escrito en las observaciones de sus funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00 %
No	20	100,00 %
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 17. Comunicado por escrito en las observaciones de sus funciones



Fuente: cuadro N° 10

Análisis e interpretación: tras examinar los resultados, se hace evidente que el 100% de los encuestados señala que no se les ha notificado por escrito si se han identificado incumplimientos en el desempeño de sus funciones.

Los resultados destacan la importancia de establecer una comunicación escrita clara y efectiva para informar a los empleados sobre los incumplimientos detectados. Esto contribuirá a mejorar la gestión de los problemas, fortalecer la transparencia y promover la rendición de cuentas en la organización.

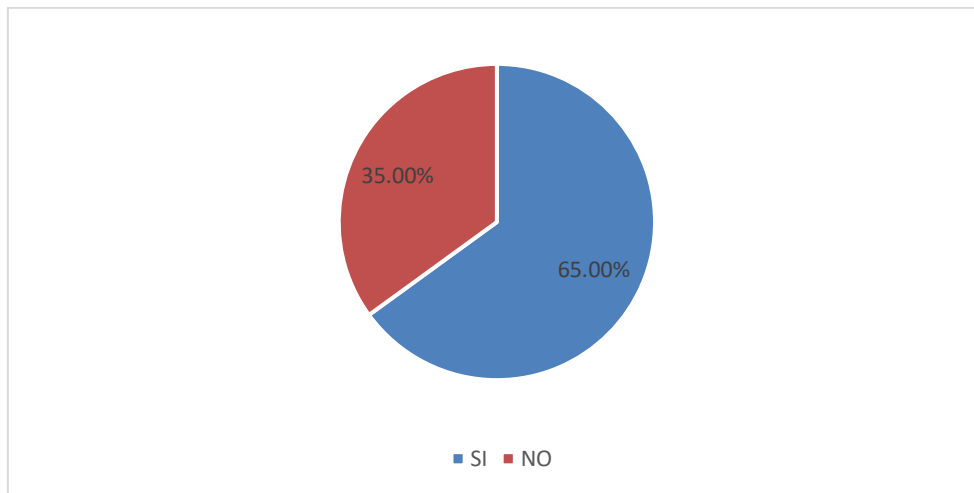
Pregunta # 11.- ¿Cuándo ingreso a laborar a la organización se le comunicó las funciones que va a desempeñar?

Cuadro 11. Comunicado de sus funciones al ingresar a laborar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65,00 %
No	7	35,00 %
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 18. Comunicado de sus funciones al ingresar a laborar



Fuente: cuadro N° 11

Análisis e interpretación: después de revisar los resultados, se constata que el 65% de los encuestados indicó haber sido informado sobre las funciones que iban a desempeñar, mientras que el 35% restante manifestó no haber recibido dicha comunicación.

Estos resultados resaltan la importancia de una comunicación clara y efectiva en la organización para asegurar que los empleados cuenten con la información adecuada acerca de sus responsabilidades y las tareas asignadas.

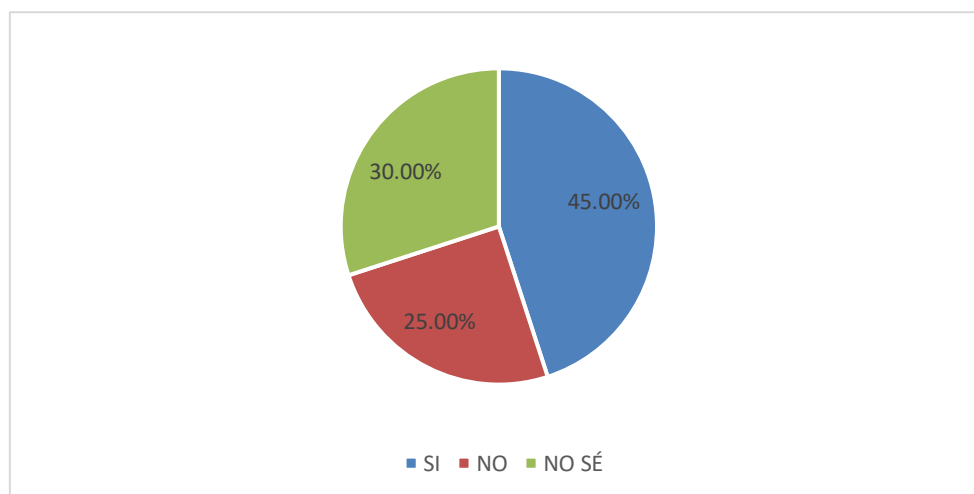
Pregunta # 12.- ¿El sistema informático cuenta con claves de acceso para el personal?

Cuadro 12. Sistema informático claves de acceso al personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	45,00 %
No	5	25,00 %
No Sé	6	30,00%
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 19. Sistema informático claves de acceso al personal



Fuente: cuadro N° 12

Análisis e interpretación: tras revisar los resultados, se desprende lo siguiente: el 45% de los encuestados indica que el sistema informático cuenta con las claves de acceso del personal, el 30% manifiesta desconocimiento al respecto y el 25% menciona que el sistema carece de dichas claves.

Estos resultados destacan la relevancia de una gestión adecuada de las claves de acceso, revelan que solo ciertos equipos o áreas cuentan con dichas claves. Es fundamental establecer políticas y procesos claros para la asignación y manejo de las claves de acceso, para que asegure que todos los equipos y áreas relevantes tengan las medidas de seguridad necesarias.

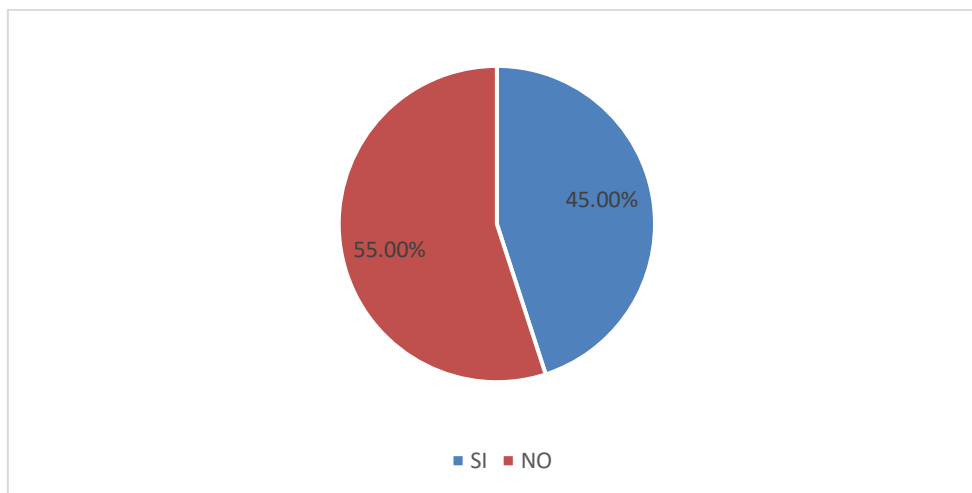
Pregunta # 13.- ¿Las instalaciones eléctricas con las que cuenta la organización les brinda confianza y seguridad para su uso?

Cuadro 13. Instalaciones eléctricas le brindan confianza y seguridad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	45,00 %
No	11	55,00 %
Total	20	100,00%

Fuente: trabajo de campo

Gráfico 20. Instalaciones eléctricas le brindan confianza y seguridad



Fuente: cuadro N° 13

Análisis e interpretación: tras realizar la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados: el 55% del personal encuestado manifestó que no se siente seguro y confiado al utilizar las instalaciones eléctricas de la organización, mientras que el 45% afirmó sentir confianza y seguridad en su uso.

Estos resultados revelan una clara preocupación por parte de una parte significativa del personal en relación a la calidad y fiabilidad de las instalaciones eléctricas. Es fundamental tomar medidas para abordar estas inquietudes, para que garantice un entorno de trabajo seguro y que proporcione las condiciones adecuadas en cuanto a las instalaciones eléctricas, a fin de brindar tranquilidad y confianza a todo el personal.

Hallazgos:

- El 90% de los participantes desconoce los riesgos operativos, lo que resalta la necesidad de fortalecer la educación y concientización sobre este tema en la organización.
- Existe un desconocimiento significativo entre los encuestados sobre la existencia de manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero en el Centro de Desarrollo Integral EC0495. El 65% no sabe si existen y el 20% afirma que no hay manuales.

- Existe una falta de conocimiento importante (55%) sobre la existencia de informes administrativos y financieros en la organización. Mejorar la comunicación y difusión de los informes es necesario para garantizar una mayor transparencia y acceso a la información financiera y administrativa.
- El 50% de los encuestados desconoce la realización de evaluaciones periódicas en los informes administrativos y financieros, y el 40% indica que no se llevan a cabo estas evaluaciones. Esto limita la identificación de áreas de mejora y la detección de riesgos financieros por parte de la directiva.
- La encuesta revela que existe una falta de implementación formal de procesos de control interno en la organización. El 50% de los encuestados no tiene dichos procesos implementados, mientras que el otro 50% muestra desconocimiento al respecto. Esto indica la necesidad de establecer estructuras y procedimientos claros para garantizar un adecuado control interno en la organización.
- El 60% de los encuestados señaló que no se ha realizado una evaluación de riesgo relacionada con fraudes, uso o enajenación de activos, alteración de documentos u otros actos indebidos. La falta de esta evaluación expone a la organización a posibles pérdidas financieras y daños a su reputación. Es esencial abordar estos riesgos para proteger los activos y preservar los intereses de la organización.
- El 55% de los encuestados ingresó a la organización sin la capacitación necesaria, el 25% no recibió capacitación previa y solo el 20% se considera debidamente capacitado al momento de ingresar. Se destaca la necesidad de mejorar la capacitación al ingresar a la organización para garantizar un desempeño sólido desde el inicio.
- La encuesta reveló la falta de capacitación adecuada en el 65% del personal al ingresar a la organización. Es necesario mejorar los programas de capacitación para asegurar un desempeño eficiente de los empleados.
- Falta de notificaciones escritas sobre incumplimientos en el desempeño de funciones. Se requiere una comunicación escrita clara para mejorar la gestión de problemas y promover la rendición de cuentas en la organización.

- El 65% de los encuestados recibió información sobre sus funciones, mientras que el 35% restante no fue informado. Se destaca la necesidad de una comunicación clara y efectiva para garantizar que los empleados estén adecuadamente informados sobre sus responsabilidades y tareas asignadas en la organización.
- Hay una falta de uniformidad en el manejo de las claves de acceso al sistema informático. Se requiere establecer políticas claras y procedimientos para garantizar la seguridad en todos los equipos y áreas relevantes.
- El 55% del personal no se siente seguro al utilizar las instalaciones eléctricas, mientras que el 45% sí lo hace. Se requiere mejorar la seguridad y generar confianza en las instalaciones eléctricas de la organización.

Verificación de la idea a defender

De acuerdo a los resultados obtenidos proporciona varias justificaciones para el desarrollo del modelo de gestión de riesgos operativos. Estas se basan en las deficiencias identificadas en áreas clave relacionadas con las gestiones de riesgos operativos.

El desarrollo de un modelo de gestión de riesgos operativos va a tener un impacto positivo en los procesos internos y de talento humano, ayuda a identificar y abordar

los riesgos operativos, mejorar la capacitación, establecer políticas y procedimientos claros, y fortalecer la seguridad y confianza en la organización

2.3. Diseño de un Modelo de Gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”

Después de revisar los resultados, se identificaron los principales factores de riesgo operativo y se llevaron a cabo visitas para evaluar la documentación y los controles implementados.

La Gestión de Riesgos operativos consta de 4 etapas:

- Etapa: identificación del riesgo
- Etapa: evaluación del riesgo
- Etapa: elaboración del plan de acción
- Etapa: monitoreo y seguimiento

Etapa 1. Identificación del riesgo

En la primera etapa se conoce e inspecciona los riesgos operativos, los procedimientos e información relevante mismo que ayuda a la toma de decisiones.

El modelo de identificación de riesgo se detalla a continuación:

- Actividad: nombre de la actividad
- Descripción de la actividad: actividades sistemáticas que se realizan
- Resultado: detección de los posibles riesgos
- Riesgo identificado: lista de los riesgos potenciales

Tabla 9. Modelo de identificación de riesgos operativos Centro de Desarrollo

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”

Actividad	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado

Fuente: elaboración propia

Etapa 2. Evaluación del riesgo

El modelo de la matriz de evaluación del riesgo operativo se detalla a continuación:

- Actividad: nombre de la actividad
- Riesgo identificado: lista de los riesgos potenciales
- Factores de riesgos: errores que ocurren en el desarrollo del proceso.
- Ponderación: probabilidad e impacto.
- Nivel de riesgo: medida de probabilidad que ocurra el evento y su impacto.
- Zona de riesgo: área o categoría en la que se clasifica el riesgo.

Tabla 10. Modelo de evaluación de riesgo operativo para el Centro de Desarrollo

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEMBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		

Fuente: elaboración propia

Etapas 3. Elaboración del plan de acción

El modelo de plan de acción se detalla a continuación:

- Actividad: nombre de la actividad
- Riesgos identificados: lista de los riesgos potenciales
- Factores de riesgo: errores que ocurren en el desarrollo del proceso.
- Consecuencias: impactos negativos que ocurre
- Acción correctiva: estrategia a implementarse
- Fecha de inicio: inicio de la acción correctiva
- Fecha fin: fin de la acción correctiva
- Responsable de la acción: persona o equipo asignado
- Recursos: medios para llevar a cabo la acción correctiva
- Producto: resultado o el efecto esperado de la implementación de la acción correctiva.

Tabla 11. Modelo del plan de acción para el Centro de Desarrollo

PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEMBRADORES DE JESUCRISTO"								
Actividad	Riesgos identificados	Factores de riesgos	Acción correctiva	Fecha de inicio	Fecha de fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto

Fuente: elaboración propia

Etapas 4. Monitoreo y seguimiento

Proceso de recolectar información y datos en tiempo real sobre el desempeño. En un periodo determinado se realiza el control y seguimiento con el fin con el fin de evaluar su progreso.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Desarrollo de un modelo de gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”

Etapas1. Identificación del riesgo

Después de aplicar el cuestionario y realizar el análisis e interpretación de datos se encontraron factores de riesgos que indican que es necesario realizar el modelo de gestión en el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”. A continuación, se presentan dichos riesgos de las actividades:

Tabla 12. Identificación del riesgo operativo actividad 1

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 1	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Contratación y orientación de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anuncio de vacante ✓ Solicitudes recibidas ✓ Entrevista ✓ Contratación ✓ Orientación 	El 55% de los encuestados expresó que al ingresar a la organización contaban con una capacitación insuficiente para desempeñar su cargo. El 25% de los participantes indicó que no habían recibido ninguna capacitación previa. Únicamente el 20% mencionó que se encontraba debidamente capacitado al momento de ingresar a la empresa.	Existe un proceso de contratación inefectivo lo que ocasionarían un desempeño insatisfactorio de los empleados, mayor supervisión y correcciones, desmotivación.
		El 65% de los encuestados indicó haber sido informado sobre las funciones que iban a desempeñar, mientras que el 35% restante manifestó no haber recibido dicha comunicación.	No hay una comunicación clara y efectiva en la organización con respecto a las funciones a desempeñar, esto ocasionará desorientación y falta de claridad, ineficiencia y errores en el trabajo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Identificación del riesgo operativo actividad 2

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEMBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 2	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Capacitación para el desempeño y desarrollo del cargo	✓ No existe capacitación referente al tema de riesgos operativos	El 90% del personal, indica no tener conocimiento sobre los riesgos operativos. Por otro lado, el 10% restante afirma tener un nivel de conocimiento en este tema.	No hay educación y conciencia sobre los riesgos operativos dentro de la organización, esto generará mayor probabilidad de incidentes, menor capacidad para la toma de decisiones, falta de medidas preventivas.
	✓ No existe capacitación referente al tema de los tipos de riesgos operativos	El 80% del personal manifestó no poseer conocimiento acerca de los distintos tipos de riesgos operativos. El 20% restante demostró contar con un nivel de conocimiento en relación a este tema.	
	✓ Identificación de la necesidad ✓ Planificación de la capacitación ✓ Impartición ✓ Aplicación	El 65% del personal encuestado manifestó que no ha recibido una capacitación adecuada para ejercer su cargo desde que ingresó a laborar. El 20% indicó haber recibido una capacitación insuficiente, mientras que el 15% restante respondió haber recibido una capacitación adecuada.	No existe de manera continua programas de capacitación en la organización, esto generará baja productividad, desmotivación, mayor rotación de personal.

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Identificación del riesgo operativo actividad 3

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 3	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Manejo administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigrama y descripción de funciones. ✓ Políticas administrativas y financieras ✓ Procedimientos administrativos ✓ Procedimientos de control 	El 65% de los encuestados manifiesta desconocer si existen manuales de procedimiento en el manejo administrativo y financiero. El 20% indica que no existen dichos manuales, mientras que el 15% restante afirma que sí existen.	No cuentan con manuales propios adaptados a sus necesidades específicas. Esto ocasionará mayor riesgo de incumplimiento normativo, falta de uniformidad y coherencia en las prácticas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Identificación del riesgo operativo actividad 4

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 4	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Reporte administrativos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de datos ✓ Estructuración de la información ✓ Evaluación de los datos ✓ Elaboración de los informes 	El 55% del personal desconoce si en la organización existen informes administrativos y financieros. El 30% afirma que sí existen informes, mientras que el 15% restante indica que no existen.	No existe una buena comunicación y difusión de los informes en la organización. Esto generaría falta de información para la toma de decisiones, malas prácticas y fraudes.

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Identificación del riesgo operativo actividad 5

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 5	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Evaluación Periódica de Informes Administrativos y Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección de los informes a evaluar ✓ Revisión de los informes ✓ Análisis ✓ Acciones correctivas ✓ Seguimiento 	El 50% de los encuestados manifestó desconocimiento sobre el tema en cuestión, el 40% indicó que no existen evaluaciones periódicas, y el 10% restante respondió afirmativamente.	La directiva no lleva a cabo ninguna evaluación adicional. esto limitará la identificación de posibles áreas de mejora, así como la detección de riesgos financieros y la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Identificación del riesgo operativo actividad 6

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 6	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Control interno para el uso de los recursos administrativos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe 	El 50% de los participantes indica que no tienen implementado procesos de control interno, mientras que el otro 50% manifiesta desconocimiento al respecto.	La organización no cuenta con procesos de control interno formalmente establecidos. Esto ocasionaría malversación de fondos, incumplimiento normativo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Identificación del riesgo operativo actividad 7

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 7	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Evaluación de riesgos de fraude y actos indebidos	✓ No existe	El 60% de los encuestados señaló la ausencia de una evaluación de riesgo en relación con fraudes, uso o enajenación de activos, alteración de documentos u otros actos indebidos. El restante 40% manifestó desconocimiento sobre este tema.	Falta de una evaluación de riesgo de fraude o actos indebidos, esto expondrá a la organización a posibles pérdidas financieras, mayor vulnerabilidad ante fraudes y actos indebidos, limita medidas preventivas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Identificación del riesgo operativo actividad 8

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 8	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Notificación escrita de incumplimientos	✓ No existe	El 100% de los encuestados señala que no se les ha notificado por escrito si se han identificado incumplimientos en el desempeño de sus funciones.	No existe una comunicación escrita y efectiva para informar a los empleados sobre los incumplimientos detectados. Esto expone a la organización a una falta de retroalimentación y mejora, ausencia de registro y documentación, problemas recurrentes en incumplimientos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Identificación del riesgo operativo actividad 9

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 9	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Gestión de claves de acceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación de credenciales ✓ Registro y entrega ✓ Control de acceso 	El 45% de los encuestados indica que el sistema informático cuenta con las claves de acceso del personal, el 30% manifiesta desconocimiento al respecto y el 25% menciona que el sistema carece de dichas claves.	Existe equipos que no cuentan con claves de acceso. Esto expone a la organización acceso no autorizado, pérdida de control e información.

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Identificación del riesgo operativo actividad 10

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEBRADORES DE JESUCRISTO”			
Actividad 10	Descripción de actividad	Resultados	Riesgo identificado
Mantenimiento de las instalaciones eléctricas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe 	El 55% del personal encuestado manifestó que no se siente seguro y confiado al utilizar las instalaciones eléctricas de la organización, mientras que el 45% afirmó sentir confianza y seguridad en su uso.	Existe baja calidad y fiabilidad en las instalaciones eléctricas. Esto ocasionaría accidentes eléctricos.

Fuente: elaboración propia

Etapas 2. Evaluación del riesgo

Una vez que se han identificado los riesgos operativos, se procede a definir las escalas de valoración que serán utilizadas. Estas escalas ayudarán a medir la gravedad o impacto de cada riesgo y determinar las posibles consecuencias asociadas a ellos. A continuación, se presenta la escala de gravedad o impacto que será utilizada y la escala de probabilidad:

Tabla 22. Escala de gravedad o impacto a desarrollar

Insignificante	1	Impacto mínimo
Menor	2	La consecuencia del riesgo será manejable
Moderado	3	La mitigación de las consecuencias del riesgo sufrirá un periodo prolongado de demora.
Importante	4	Las consecuencias serán significativas y perdurarán a lo largo del tiempo.
Catastrófico	5	Perjudiciales y difíciles de recuperar

Fuente: Asana (2022)

Tabla 23. Escala de probabilidad a desarrollar




Muy probable	5	Es muy probable que este riesgo se materialice en algún momento.
Probable	4	Es altamente probable que este riesgo se produzca en algún momento.
Posible	3	Existe una posibilidad equitativa de que este riesgo ocurra o no.
No es probable	2	Existe una alta probabilidad de que este riesgo no se materialice.
Muy improbable	1	La probabilidad de que este riesgo ocurra es muy baja.

Fuente: Asana (2022)

Una vez realizada las escalas de gravedad y probabilidad de ocurrencia del riesgo, se establece la magnitud de impacto del mismo. A través de la multiplicación de la

gravedad por la probabilidad. Este nivel de impacto se representa mediante una codificación de colores: verde, amarillo y rojo.

Tabla 24. Impacto del riesgo a desarrollar

Bajo	(1 – 6)	
Medio	(7 -12)	
Alto	(13 – 25)	

Fuente: Asana (2022)

Tabla 25. Evaluación de riesgo operativo actividad 1

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEMBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 1	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Contratación y orientación	Existe un proceso de contratación inefectivo.	Desempeño insatisfactorio	4	3	12	MEDIO
		Mayor supervisión y correcciones	4	2	8	MEDIO
		Desmotivación	4	2	8	MEDIO
	No hay una comunicación clara y efectiva en la organización con respecto a las funciones a desempeñar.	Desorientación y falta de claridad	4	3	12	MEDIO
		Ineficiencia y errores en el trabajo	4	3	12	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Evaluación de riesgo operativo actividad 2

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEBRADORES DE JESUCRISTO"						
Actividad 2	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Capacitación para el desempeño y desarrollo del cargo	No hay educación y conciencia sobre los riesgos operativos dentro de la organización.	Mayor probabilidad de incidentes	3	4	12	MEDIO
		Menor capacidad en la toma de decisiones	3	3	9	MEDIO
		Falta de medidas preventivas	3	3	9	MEDIO
	No existe de manera continua programas de capacitación en la organización.	Baja productividad	4	3	12	MEDIO
		Desmotivación	4	3	12	MEDIO
		Mayor rotación del personal	4	3	12	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Evaluación de riesgo operativo actividad 3

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEMBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 3	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Manejo administrativo y financiero	No cuentan con manuales propios adaptados a sus necesidades específicas.	Incumplimiento normativo	4	2	8	MEDIO
		Falta de uniformidad y coherencia en las prácticas	4	2	8	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Evaluación de riesgo operativo actividad 4

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEMBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 4	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Reporte administrativos y financieros	No existe una buena comunicación y difusión de los informes en la organización.	Falta de información para la toma de decisiones	4	3	12	MEDIO
		Malas prácticas y fraudes	2	4	8	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Evaluación de riesgo operativo actividad 5

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 5	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Evaluación Periódica de Informes Administrativos y Financieros	La directiva no lleva a cabo ninguna evaluación adicional.	Limitación de posibles área de mejora	3	3	9	MEDIO
		Detección de riesgos financieros y toma de decisiones	3	3	9	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Evaluación de riesgo operativo actividad 6

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 6	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Control interno para el uso de los recursos administrativos y financieros	La organización no cuenta con procesos de control interno formalmente establecidos.	Malversación de fondos	3	5	15	ALTO
		Incumplimiento normativo	3	4	12	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Evaluación de riesgo operativo actividad 7

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 7	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Evaluación de riesgos de fraude y actos indebidos	Falta de una evaluación de riesgo de fraude o actos indebidos.	Posibles pérdidas financieras	2	4	8	MEDIO
		Vulnerabilidad ante fraudes y actos indebidos	2	4	8	MEDIO
		Limita medidas preventivas	3	3	9	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Evaluación de riesgo operativo actividad 8

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEBRADORES DE JESUCRISTO"						
Actividad 8	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Notificación escrita de incumplimientos	No existe una comunicación escrita y efectiva para informar a los empleados sobre los incumplimientos detectados.	Falta de retroalimentación y mejora	4	2	8	MEDIO
		Problemas recurrentes en incumplimientos	4	2	8	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Evaluación de riesgo operativo actividad 9

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEMBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 9	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Gestión de claves de acceso	Existe equipos que no cuentan con claves de acceso.	Acceso no autorizado	4	2	8	MEDIO
		Pérdida de control e información	4	3	12	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Evaluación de riesgo operativo actividad 10

EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEMBRADORES DE JESUCRISTO"						
ACTIVIDAD 10	RIESGOS IDENTIFICADOS	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN		NIVEL DE RIESGO (P * I)	ZONA DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto		
Mantenimiento de las instalaciones eléctricas	Existe baja calidad y fiabilidad en las instalaciones eléctricas.	Accidentes eléctricos	3	3	9	MEDIO

Fuente: elaboración propia

Etapa 3. Elaboración del plan de acción

A continuación, se presenta la matriz del plan de acción para cada actividad, de acuerdo a la matriz de riesgos.

Tabla 35. Plan de acción actividad 1

PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 “SEMBRADORES DE JESUCRISTO”								
Actividad 1	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Contratación y orientación	Existe un proceso de contratación inefectivo.	Desempeño insatisfactorio Mayor supervisión y correcciones Desmotivación	Revisar y actualizar el proceso de contratación. Capacitar a los reclutadores y entrevistadores. Obtener retroalimentación de los empleados			Director Directivos	Humano Económico	Manual de proceso de contratación actual .
	No hay una comunicación clara y efectiva en la organización con respecto a las funciones a desempeñar.	Desorientación y falta de claridad Ineficiencia y errores en el trabajo	Crear un plan de integración organizado y estructurado. Asignar un mentor Proporcionar materiales y recursos claros			Director Directivos	Humano Económico	Plan de integración del nuevo personal.

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Plan de acción actividad 2

PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”

Actividad 2	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Capacitación para el desempeño y desarrollo del cargo	No hay educación y conciencia sobre los riesgos operativos dentro de la organización.	Mayor probabilidad de incidentes Menor capacidad en la toma de decisiones Falta de medidas preventivas	Programas de capacitación anual Asignar tiempo y recursos para la capacitación Evaluar regularmente las necesidades de la capacitación			Director Directivos	Humano Económico	Plan de capacitación anual
	No existe de manera continua programas de capacitación en la organización.	Baja productividad Desmotivación Mayor rotación del personal						

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Plan de acción actividad 3

PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”

Actividad 3	Riesgos identificados	Riesgos identificados	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Manejo administrativo y financiero	No cuentan con manuales propios adaptados a sus necesidades específicas.	Incumplimiento normativo Falta de uniformidad y coherencia en las prácticas	Identificar y documentar procesos claves Desarrollar manuales de procedimiento Establecer estándares y políticas			Director y directivos	Humano Económico	Manual de procedimientos en el manejo administrativo y financiero

Fuente: elaboración propia

Tabla 38. Plan de acción actividad 4

PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”

Actividad 4	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Reporte administrativos y financieros	No existe una buena comunicación y difusión de los informes en la organización.	Falta de información para la toma de decisiones Malas prácticas y fraudes	Establecer canales de comunicación claros Designar responsables de la comunicación y difusión de los informes Establecer fecha de entrega y difusión			Director, contador, secretario	Humano Económico	Plan de comunicación y difusión de informes

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Plan de acción actividad 5

PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”

Actividad 5	Riesgos identificados	Factores de riesgos	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Evaluación Periódica de Informes Administrativos y Financieros	La directiva no lleva a cabo ninguna evaluación adicional.	Limitación de posibles áreas de mejora Detección de riesgos financieros y toma de decisiones	Establecer un proceso de evaluación. Capacitar a los evaluadores Realizar evaluaciones periódicas Monitoreo de progreso			Directivos	Humano Económico	Informe de revisión y evaluación

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Plan de acción actividad 6

**PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”**

Actividad 6	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Control interno para el uso de los recursos administrativos y financieros	La organización no cuenta con procesos de control interno formalmente establecidos.	Malversación de fondos Incumplimiento normativo	Establecer políticas y procedimientos Implementar controles preventivos Documentar los procesos de control Capacitar al personal Establecer un sistema de monitoreo			Directiva – Director	Humano Económico	Manual de políticas y procedimientos de control interno

Fuente: elaboración propia

Tabla 41. Plan de acción actividad 7

**PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEBRADORES DE JESUCRISTO”**

Actividad 7	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Evaluación de riesgos de fraude y actos indebidos	Falta de una evaluación de riesgo de fraude o actos indebidos.	Posibles pérdidas financieras Vulnerabilidad ante fraudes y actos indebidos Limita medidas preventivas	Establecer políticas de prevención de fraude Implementar controles de mitigación Evaluar y monitorear riesgos de fraude y otros Monitorear Fomentar la cultura de denuncia			Directiva, Comisión de vigilancia	Humano Económico	Informe de evaluación y monitoreo de riesgos de fraude o actos indebidos

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Plan de acción actividad 8

**PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEBRADORES DE JESUCRISTO”**

Actividad 8	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Notificación escrita de incumplimientos	No existe una comunicación escrita y efectiva para informar a los empleados sobre los incumplimientos detectados.	Falta de retroalimentación y mejora Problemas recurrentes en incumplimientos	Establecer un canal de comunicación Notificación Explicar las medidas correctivas Documentar la comunicación			Directiva, Director	Humano Económico	Políticas de comunicación interna

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Plan de acción actividad 9

**PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”**

Actividad 9	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Gestión de claves de acceso	Existe equipos que no cuentan con claves de acceso.	Acceso no autorizado Pérdida de control e información	Identificar los equipos y sistemas críticos Asignar claves de acceso individuales Regularmente cambiar las contraseñas Monitorear los accesos			Directivos , director	Humano Económico	Política de seguridad en los sistemas. Políticas de acceso y privacidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 44. Plan de acción actividad 10

PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495
“SEMBRADORES DE JESUCRISTO”

Actividad 10	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Acción correctiva	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable de la acción	Recurso	Producto
Mantenimiento de las instalaciones eléctricas	Existe baja calidad y fiabilidad en las instalaciones eléctricas.	Accidentes eléctricos	Contratar electricistas calificados para reparaciones y mantenimiento. Reparar o reemplazar equipos defectuosos Realizar mantenimientos preventivos			Directivos , director	Humano Económico	Informe de revisión y mantenimiento de las instalaciones eléctricas

Fuente: elaboración propia

Se presenta un modelo de cronograma y actividades para la ejecución del plan de acción:

Cuadro 14. Modelo cronograma plan de acción centro de desarrollo

CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN															
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL EC0495 "SEBRADORES DE JESUCRISTO"															
Objetivo:										Fecha inicio:					
										Fecha fin:					
Producto	N°	Actividades	Cronograma en meses												Responsable
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	1														
	2														
	3														

Fuente: elaboración propia

Etapas 4. Monitoreo y seguimiento

Conforme se avance en la implementación del plan de acción, será necesario, que el Director y el directorio trabajen en estrecha colaboración para llevar a cabo este procedimiento. El director como líder de la organización, tiene la responsabilidad de supervisar y ejecutar acciones necesarias para lograr los objetivos fijados en el plan. Esto implica coordinar y comunicarse regularmente con los miembros del directorio para mantenerlos informados sobre los avances, desafíos y decisiones.

La colaboración entre Director y el directorio es fundamental para asegurar que se tomen las medidas adecuadas en cada etapa del proceso. Esto implica analizar y evaluar los resultados obtenidos, identificar posibles ajustes o mejoras necesarias.

3.2. Procedimiento para la aplicación del modelo de gestión de riesgos operativos para el Centro de Desarrollo Integral EC0495 “Sembradores de Jesucristo”.

Fase 1:

Información y participación

- Convocatoria al personal para la socialización de la necesidad de la aplicación del modelo de gestión de riesgos operativos.
- Familiarizarse con el modelo de Gestión de riesgos operativos

Fase 2:

Designación del Responsable del plan de acción

- Designación de un responsable para la ejecución del plan de acción.
- Socialización del plan
- Asignación de responsabilidades
- Análisis de resultados del responsable

Fase 3:

Ejecución del plan de acción

- Informar a todo el personal la implementación y fecha de inicio.
- Solicitar la colaboración de todo el personal hacia los responsables
- Aplicación del plan de acción
- Análisis de resultados del plan de acción

CONCLUSIONES

- Un modelo de gestión de riesgos operativos proporciona una estructura sistemática para identificar, evaluar y mitigar los riesgos en una organización. A su vez permite abordar a la organización de manera eficiente y efectiva las deficiencias identificadas.
- La falta de identificación de riesgo operativo impide que la organización comprenda plenamente los riesgos a los que se enfrenta.
- La organización presenta deficiencias significativas en cuanto al conocimiento y conciencia sobre los riesgos operativos.
- La carencia de una planificación formalmente definida dificulta la coordinación y el seguimiento de las medidas necesarias para hacer frente a los riesgos operativos.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en la organización para mitigar los posibles riesgos que puede presentarse. El modelo de gestión de riesgos ayudará a identificar y evaluar de manera proactiva los riesgos asociados con las operaciones diarias de la organización. Esto a su vez permite desarrollar estrategias y planes de acción para reducir la probabilidad de riesgo.
- Establecer estrategias de control y medición de tal manera que permitan mejorar la productividad de todos los procesos y actividades realizadas en la organización.
- Desarrollar estrategias sólidas de gestión operativa que garanticen un entorno de trabajo eficiente y protejan los recursos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso C., J. C., & Berggrun P., L. (2015). *Introducción al análisis de riesgo financiero*.

Bogotá: ECOE EDICIONES.

Asana. (9 de Octubre de 2022). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Bertrán Jordana , J., & Gracia Ramos, M. d. (2019). *Instrumentos financieros derivados y gestión del riesgo*. Madrid: Delta Publicaciones.

Blasco Torregrosa, M., Gisbert Soler, V., & Perez Bernabeu, E. (2019). *Metodología de integración: ISO 9001, ISO 3100 and six sigma*. 5.

Campos y Covarrubias, G. (2010). *Introducción al arte de la investigación científica*. México D. F: Editorial Miguel Ángel Porrúa .

Carrió Sala, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Barcelona: Libros de Cabecera S. L.

Catágora, F. (2013). *Sistema y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw Hill.

Concepto. (5 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://concepto.de/gestion-de-riesgos/>

Creswell, J. (2009). *Diseño de Investigación Métodos Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. Los Angeles: SAGE.

Cubero Abril, T. (2023). *Manual de auditoría de gestión Enfoque empresarial y de riesgos*. Universidad del Azuay.

Diz Cruz, E. (2022). *Gerencia de riesgo empresarial. Tópicos sobre riesgo actuarial y financiero*. Bogotá: Ediciones de la U.

EALDE. (23 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.ealde.es/riesgo-legal-gestion-empresarial/>

Escorial Bonet, Á., Escalera Alcázar, J., Simón Quintana, S., & Cid Méndez, J. (2019). *Guía para la aplicación de UNE- ISO31000:2018*. Madrid: AENOR Internacional.

Escuela Europea de excelencia. (8 de junio de 2023). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2023/06/riesgo-operacional-que-es-y-como-gestionarlo/>

Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fiorito, D. (2020). *Gestión de riesgos: cómo cumplir objetivos en el ámbito personal y empresarial*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

Fiorito, D. (2021). *Gestión integral de riesgos en instituciones financieras. Marcos y herramientas de gestión para una adecuada administración del riesgo*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

Fondo Monetario Internacional. (2012). *Gestión del riesgo operacional y planificación de la continuidad de las operaciones para tesorerías estatales modernas*.

Galindo Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos - Una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. Alzamora: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

GERENS. (26 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://gerens.pe/blog/gestion-de-riesgos/>

Gómez Fernández-Aguado, P., & Partal Ureña, A. (2010). *Gestión y control del riesgo de crédito en la banca*. Madrid: Delta Publicaciones.

Grisanti, A. (2015). Los Fraudes en las Organizaciones y el Papel de la Auditoría Forense en este Contexto. *Universidad de lo Andes*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828002/html/>

Guerrero Dávila, G., & Guerrero Dávila, M. C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

ISOTools. (16 de Marzo de 2022). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>

Jiménez Rodríguez, E. J. (2010). *El riesgo operacional: metodologías para su medición y control*. Madrid: Delta Publicaciones.

Knop Muszynski, R., Ordovás Miquel, R., & Vidal Villalón, J. (2013). *Medición de riesgos de mercado y crédito*. Madrid: Delta Publicaciones.

Llamas, J. (1 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-tecnologico.html>

Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de información financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México D. F: Cengage Learning.

Mejía Quijano, R. C. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín: EAFIT.

Monroy Mejía , M. d., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Éxodo.

Moscote Flórez, O. (2013). *Elementos estadísticos en riesgos financieros*. Bogotá: USTA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=mbOIDwAAQBAJ&pg=PT234&dq=riesgos+operativos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiLvNaJosP6AhXdSzABHbbOCNoQ6AF6BAGJEAI#v=onepage&q&f=false>

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.

Olivo, S., Perossa, M., & Tapia , G. (2015). *Examen del riesgo del negocio: el plus para una gestión equilibrada*. Córdoba: Delta Publicaciones.

Orden Olasagasti, O. d. (2015). *Gestión del riesgo y mercados financieros* . Madrid: Delta Publicaciones

Orellana , I., Tonon, L., Reyes, M., Pinos, L., & Cevallos , E. (2020). *Riesgos financieros en el sector manufacturero del Ecuador*. Universidad del Azuay.

Pardo Álvarez, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid : AENOR.

Pérez Barbeito, J. (2014). *Finanzas internacionales: cómo gestionar los riesgos financieros internacionales*. Santiago de Chile: Editorial Universidad de Santiago de Chile.

Pérez Pérez, J. (2016). *Gestión de riesgos en entidades aseguradoras: solvencia II y su impacto regulatorio*. Madrid: Delta Publicaciones.

Piñero Sánchez, C., & Llano Monelos, P. d. (2010). *Dirección financiera: Un enfoque centrado en valor y riesgo*. Madrid: Delta Publicaciones

Población García, F. J. (2013). *La gestión del riesgo en empresas industriales*. Madrid: Delta.

QAEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/riesgos-operacionales>

Ríos Insua, D., & Naveiro Flores, R. (2022). *Análisis de riesgos*. Madrid: Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Rodríguez Sánchez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México : Klik soluciones educativas.

Samaniego Medina, R. (2007). *El riesgo de crédito en el marco del Acuerdo Basilea II*. Madrid: Delta Publicaciones.

Stein, M. (2000). *The Risk Taker as Shadow: A Psychoanalytic View of the Collapse of Barings*.

Tamayo Saborit, M., Gonzalez Capote , D., Mata Varela , M. d., Fornet Batista , J. D.,
& Cabrera Álvarez, E. N. (2020). *La gestión de riesgos: Herramienta estratégica de gestión empresarial*. Cuba: Universo Sur . Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/131885>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta realizada en el Centro de Desarrollo Integral EC0495

**CENTRO DE DESARROLLO INTEGRA EC0495 “SEMBRADORES DE JESUCRISTO”
ENCUESTA
CUESTIONARIO DE RIESGOS OPERATIVOS**

Objetivo: Conocer la necesidad que tiene la organización referente a los riesgos operativos.
Dirigido a: Directivos, colaboradores área administrativa y área operativa.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.
- Responda con una (x) en el lugar que considere adecuado.

1.- ¿Conoce usted qué son los riesgos operativos?

SI NO

2.- ¿Sabe usted qué tipos riesgos operativos enfrenta el Centro de Desarrollo Integral EC0495?

SI NO

3.- ¿Conoce si existen manuales de procedimientos en el manejo administrativo y financiero?

SI NO NO SÉ

4.- ¿Sabe si existen informes administrativos y financieros en la organización?

SI NO NO SÉ

5.- ¿Conoce si se realiza una evaluación periódica sobre los informes administrativos y financieros?

SI NO NO SÉ

6.- ¿Conoce si existen procesos de control interno establecidos para el uso de los recursos administrativos y financieros?

SI NO NO SÉ

7.- ¿Sabe usted si la comisión de vigilancia realiza una evaluación del riesgo de fraude, uso o enajenación de activos, alteración de documentos, u otros actos indebidos?

SI NO NO SÉ

8.- ¿Para ingresar a la organización usted se encontraba debidamente capacitado para ejercer el cargo?

Mucho Poco Nada

9.- ¿Una vez que ingreso a laborar en la organización se le ha dado la capacitación adecuada para ejercer su cargo?

Mucho Poco Nada

10.- ¿Se le ha comunicado por escrito si se ha detectado que no ha cumplido las observaciones realizadas en la ejecución de sus funciones?

SI NO

11.- ¿Cuándo ingreso a laborar a la organización se le comunicó las funciones que va a desempeñar?

SI NO

12.- ¿El sistema informático cuenta con claves de acceso para el personal?

SI NO NO SÉ

13.- ¿Las instalaciones eléctricas con las que cuenta la organización les brinda confianza y seguridad para su uso?

SI NO

Gracias por su colaboración